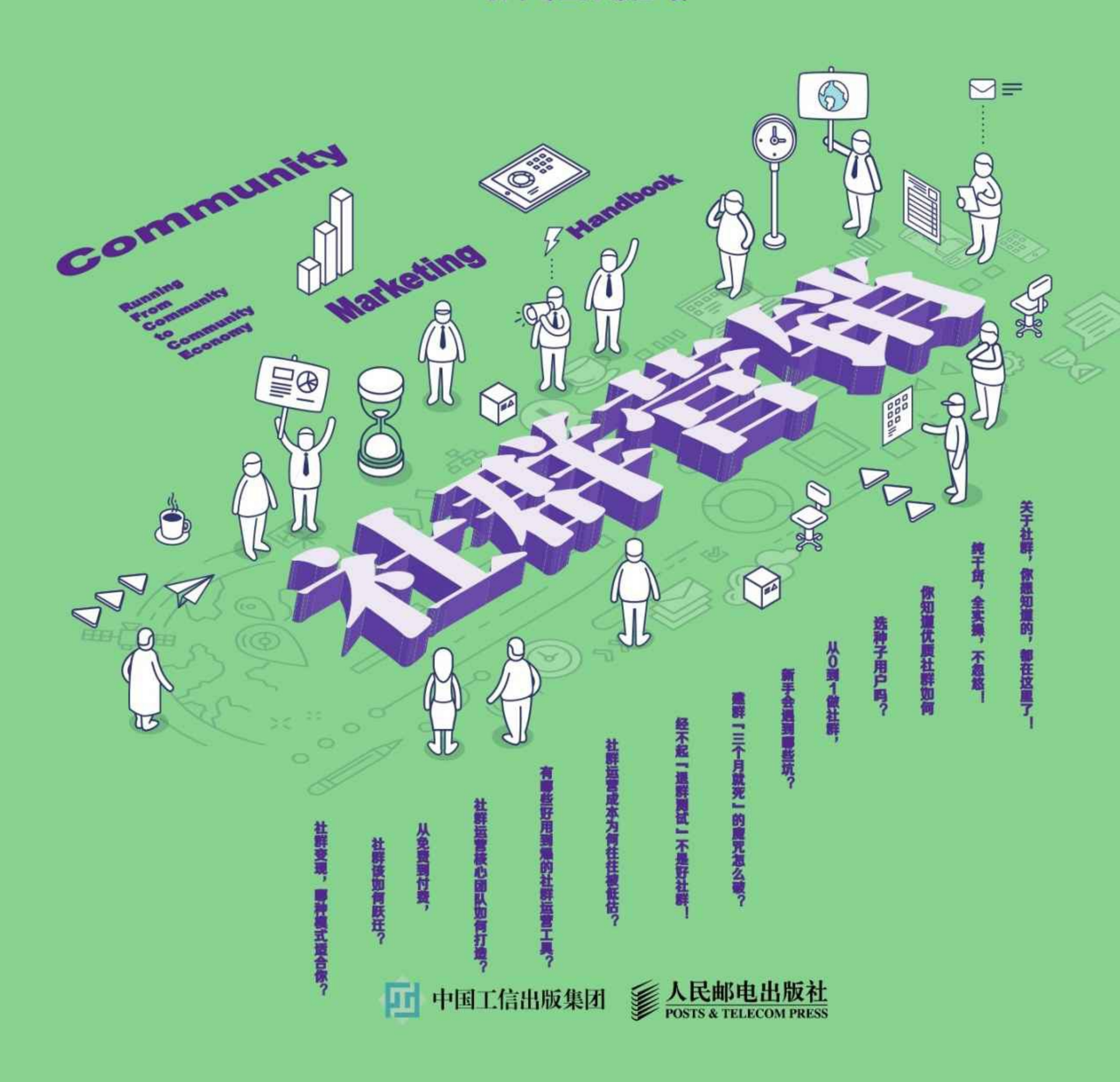
社群营销实战手册

从社群运营到社群经济

秋叶 邻三月 秦阳 著



中国工信出版集团 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目（**CIP**）数据

社群营销实战手册：从社群运营到社群经济/秋叶，邻三月，秦阳著.--北京：人民邮电出版社，2018.2

ISBN 978-7-115-47703-3

Ⅰ.①社… Ⅱ.①秋…②邻…③秦… Ⅲ.①网络营销—手册 Ⅳ.①F713.365.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第327109号

◆著 秋叶 邻三月 秦阳

责任编辑 牟桂玲

责任印制 沈蓉 彭志环

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

北京鑫丰华彩印有限公司印刷

◆开本：800×1000 1/16

印张：25 2018年2月第1版

字数：378千字 2018年2月北京第1次印刷

定价：69.00元

读者服务热线：**(010)81055410** 印装质量热线：**(010)81055316**

反盗版热线：**(010)81055315**

社群营销实战手册　从社群运营到社群经济

秋叶　邻三月　秦阳　著

人民邮电出版社

北京

目　录

内容提要

互联网正从物以类聚，走向人以群分的时代。秋叶等人的社群营销，并非单纯靠社群卖东西，而是建立一种中心化的、自行运转的生态，让同好们形成紧密的联系，创造出海量营销机会。

本书共5章，从社群的定位、建立、扩张、变现、运营，到社群的生命周期延长、社群运营团队的打造和管理以及社群管理工具，大量干货秘笈一应俱全，并提供丰富的运营实战案例，全面解读社群的玩法。

本书适合从事企业营销和新媒体营销工作的人员使用，也适合作为各院校市场营销、电子商务、企业管理、商业贸易等专业的新媒体营销课程的教学用书。

前言

FOREWORD

自 从2016年7月《社群营销：方法、实践与技巧》出版后，我们得到了很多读者反馈，希望我们能就社群运营提供更进一步富有实战操作的案例和经验。

该书出版两年来，我们一直在进行社群实践，积累了越来越丰富的经验。我们创建的知识IP大本营付费社群，半年一期，每期3000元，成功地从第1期运营到了第4期，每一期老成员留存率高达50%。知识大本营创新的很多社群玩法如每日一问、每周会诊、社群春晚，成为业内很多社群运营效仿的模式。

我们的BetterMe城市大本营和知识IP大本营，从2016年年底到2018年年初，一共推出了12期在线训练营，定价从299元的自我成长营到999元的潜能孵化营，每期一推出，不到一周就招满。例如，我们推出的定价999元的潜能发掘训练营，只推出一篇招生文案，阅读量不过2000次，就招满了500人。甚至我们的4999元的财富训练营，还没有开始招生，学员就已预约报名。

如果用流量思维来解释，这显然不合理，但因为我们挖掘了一批高认同人群，有了这个基础才能做到。这里面的关键就是做好了社群。

我们还基于社群核心成员推出了线下“知识IP大咖秀分享活动”，主要在北京、上海、广州和深圳展开。活动的组织都由当地社群小伙伴完成，我们只负责活动策划输出、品牌管理、核心师资邀约和费用支出。2017年，我们推出了10场付费讲座活动，场场爆满，口碑和影响力得到双丰收。

我们还基于社群运营模式改造了培训课程，把传统的线下培训和社群运营相结合，推出了“秋叶新媒体私房课”，两天万元私房课，主要通过社群招生，并通过社群口碑带来新学员，再通过社群运营创造丰富的现场体验和后续连接。结果，上过课程的很多学员之间产生了深度合作，借助社群的人脉创造了更多机遇；他们上完课程后一个月内就轻松赚回了学费，更打开了自己的视野和格局。我们在2017年8月推出私房课，一口气推出5期，每一期都做到了不提前预约就爆满，完全没有传统线下高端培训的招生压力。甚至2018年的私房课还没有开始招生，全年课程名额就已被学员预约完。在学员的强烈要求下，我们不得不承诺2018年加开两次“秋叶私房课——赋能”大课。

我们借助社群模式出版了新媒体营销系列图书，这套书集合了社群大小咖的力量，加上粉丝群的助攻，第一年的发行量就超过25万册，创造了教材比商业书卖得还好的奇迹。

我们还在知识IP大本营、腾讯芒种训练营、高维学堂、秋叶新媒体商学院等平台内部分享我们社群运营的最新经验，得到了很多企业圈朋友的认同，他们希望我们能把这些经验总结出来，帮助更多的人。

我们要提醒大家，社群不是用来圈钱的，而是让大家先产生情感认同、价值认同，进而有了信任，在信任的基础上创造各种连接，大家彼此为对方创造更大的价值，从而让社群越走越大，越走越远。所以在我们的社群，最常说的一句话是：加入社群是陪伴的开始，让我们彼此成全。

我们虽然取得了一些社群运营的实战成果，但也更多地看到自己和朋友们在运营社群时挖过的“坑”，所以这本书，也是对我们近两年来的实战体会做一次系统梳理，希望能帮助到更多的人。

本书主要由秋叶和阳米科技CEO邻三月共同完成。对比《社群营销：方法、实践与技巧》，这本书相当于全面重写，每个章节都扩充了大量内容，涵盖了当下运营社群实操方方面面的问题。我们希望本书是一本指导社群运营、解决实际问题的书。这可能也是我们的做事风格：少谈一点趋势，多谈一点方法，为读者提供更多的实操经验。

如果想了解我们的社群玩法，可发邮件至Xinmeiti_business@163.com，或者扫描下面的二维码，关

注“秋叶大叔”微信公众号。



秋叶PPT、知识IP大本营创始人 秋叶
阳米科技CEO 邻三月

CHAPTER 1 社群风口：从弱关系到强连接

公司的人天然有利益和纪律约束，社群没有，所以社群反而更强调情感认同；公司的人天然有目标管理和监督，社群没有，所以社群反而更强调三观认同；公司的人天然有一起工作的地点，社群没有，所以社群反而更强调线下连接；公司的人天然有同频作息的环境，社群没有，所以社群反而更强调碎片互动；公司的人天然有面对面的考察期，社群没有，所以社群反而更强调长期陪伴。结果是在公司里的人都羡慕社群，纷纷加到各种不同的群里，但是……

1.1 为什么我的社群渐渐沉寂了

为什么最近这几年社群突然火了？

我是做食品的，我们的产品适合做社群吗？

如何从0到1建设社群？

社群如何避免新鲜感消退后的衰减现象？

如何从社群走向社群经济？

……

社群火了，社群营销、社群经济的概念一夜之间似乎人人都能说几句，打着粉丝、社群旗号的团队也越来越多，但最早被说成是粉丝经济的代表——小米手机也早就不强调是发烧友手机了，早就在刻意经营线上线下渠道，努力成为一款国民手机。同样是最早被说成是社群经济代表的罗辑思维，其创始人罗振宇在2017年3月公开演讲中说自己搞“会员”收费是一个大坑，现在更是不强调“求真求爱求智”社群的概念，先是转型做了电商，然后又做了“得到”APP，做知识付费标准化产品，也是走渠道走流量。

这两年来，各种社群热闹一阵的很多，但真正坚持到两年以上还能实现社群可持续良性盈利模式的，似乎并不多。

还记得2011年很多人期望微博可以改变世界，然后2014年微信连接了一切，到了2015年很多人说微商也不好做了，就求助社群做救命稻草。社群会是这根救命稻草吗？

对此，我们的判断是99%的社群都是伪社群，都会在找到回报机制前就衰败消亡，研究如何能在这里面成为1%才是我们真正要做的事情。

所以在谈社群营销之前，不如我们一起回顾一下，社群这个概念到底是怎么来的？

1.1.1 社交连接：始终是刚需

马斯洛需求层次理论告诉我们，人类对于社交的需求仅次于生理、安全。换句话说，只要自己能活下来，就渴求从人与人之间的连接关系中找到归属感。关系必然要经过媒介才能连接，所以可以说媒介是人的延伸，媒介在进化，关系的连接方式也一直在变。

社群也是关系连接下的产物，从古至今一直都有社群，只是在不同的时代叫书院、会所、俱乐部、圈子、部落、社区……

传统的社群形式大多都有地理或空间限制，社群直接地沟通也受到相应的局限。不同社群之间沟通的

媒介在历史上曾经叫做书信、电报、广播、呼机、电话、邮件、聊天室、QQ群……人与人之间的连接方式一直在进化，社群之间的沟通方式也在同步进化。现在谈到社群，很多人自然而然想到的是微信群，其实这只是容纳网络社群的载体工具，而且只是工具之一。

所有媒介的出现都希望实现人与人之间信息传达更便捷的初衷，当基于互联网的通信方式开始普及，受地理空间限制的社群关系开始逐步进入虚拟空间连接的阶段。

一旦人群开始聚合，就具有流量价值。如何在社群里推介自己的产品，就成为一门有利可图的生意。特别是某些产品，更需要依赖熟悉的人群口碑扩散，所以营销人势必会绞尽脑汁利用这些大众相互连接的媒介方式将自己产品的信息最快最广地传达给受众，而且要借助口碑传播的力量，提升产品营销信息的可信度，这就是社群营销的原生动力。

当微信成为国人手机标配APP后，基于微信社交关系的群连接和推广就成了新的媒介方式，也成为营销人企图在其中找到推广模式的新研究对象。

1.1.2 移动互联网让社交连接越来越方便

现在都市人类已经进入了“宅”时代，智能手机让我们可以瞬间连接到全世界的信息，但却让我们的注意力越来越聚焦于方寸屏幕，而忽略了人和人的直接联系。用手机点外卖的人越来越多，碎片时间里低头刷手机的人越来越多，表面上看起来我们和世界联系越来越多，真相是我们和人的连接越来越少。

社群开始火起来，和移动互联网快速发展、电脑桌面端范围转移到移动端手机能随时随地交流有很大关系。手机已经成为我们身体的一个“器官”，它能通过网络萃取人与人之间的“关系”，不管人在哪里，也不管人际关系多么错综复杂，所有的“关系”通过社交网络在扁平的世界里进行了整理、重组，甚至进化，乃至你的社交关系已经被大数据建立了云存储，即便手机换了或者丢了，你也可以随时重建社交圈。

这也导致一个后果，大量人和人的现实社交过程已经转移到手机上完成，我们足不出户就可以完成购物、配送、消费全流程，甚至过去认为一定要面对面完成的唱歌、打牌，现在都可以在网络上进行。

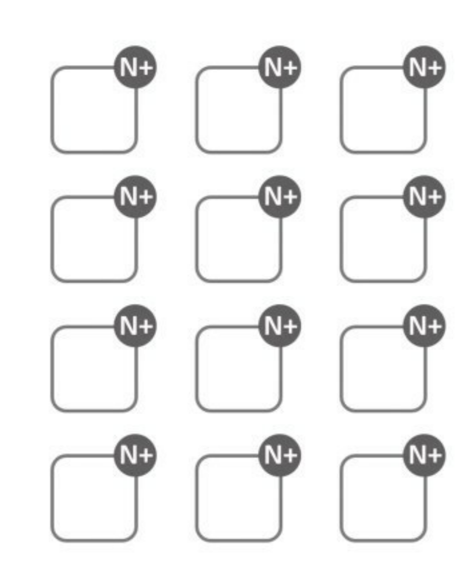
2017年的现象级游戏“王者荣耀”，为什么官方媒体发文批驳都改变不了身边小伙伴的疯狂热爱？有个段子说：“凌晨半夜开玩去，上班下班打排位，无时无刻不在打，哪怕老板气场九米八。”自己玩还不够，争分夺秒还要推荐给身边人：“来玩啊！”好像不玩这个游戏，就会失去一大笔财产似的。

玩“王者荣耀”，已经从玩一款游戏变成了通过游戏进行人和人的社交。腾讯出品的这款游戏整合了你的社交圈，微信登录，大号小号随时切换，随时能看到微信朋友的账号和状态。动动小手指，就有人随时随地陪你一起玩耍。挂上微信群打战队赛，微信游戏动态查看胜率数据，一键轻松发朋友圈，人人都有共同话题，网友打的不是游戏，而是现实中变得稀缺的社交需求。

更人性化的是，新版本还新增相册功能，在交友名片的中心位置上传美照，更有助于找到和你志趣相投、意趣相近的朋友，让人忍不住去玩？

你是这样吗？

走路时玩手机
做饭时手机必须放旁边
上厕所刷手机
洗澡时，手机带进浴室
醒来后第一件事是看手机
睡前最后一件事是看手机
找不到手机就心烦意乱
手机没电很紧张
手机没信号很抓狂
朋友聚会，各自玩手机
……



1.1.3 社群热是怎样来的

2012年8月18日微信公众号发布以后，一直到2013年上半年，所有人关心的话题都是如何在微信上面卡位，找到适合自己的定位来做运营。

从2013年下半年一直到2014年，绝大部分运营者关心的也不是社群的运营，而是如何让自己的微信粉丝快速增长。

到了2015年，很多人突然发现一个问题，运营的微信公众号的活跃度在下滑，这就意味着很多粉丝不再浏览自己的微信了，那么这些人到哪里去了呢？其实在2014年已经有人注意到这种趋势了，为了避免粉丝流失，微信公众号的运营者开始建立和粉丝的多维连接，慢慢尝试把活跃粉丝导入到微信群，希望通过这种方式把自己的活跃粉丝留下来，所以在这种背景下，微信群运营就开始慢慢地成为新媒体运营的重点。

2015年下半年，很多公众号的运营者发现建立群的难度不大，也不需要费很大脑力，无非就是请一些嘉宾分享话题，然后把喜欢这些嘉宾的粉丝导入到微信群，然后再请这些嘉宾在群里跟大家做在线分享。如果分享的内容大家比较喜欢，就整理成原创微信文章扩散，形成二次传播。

微信运营者如果每次都邀请不同的嘉宾，用不同的话题把自己微信公众号里的粉丝一个一个加入到不同的微信群，就可以把原来可能流失的微信粉丝通过微信群再次聚合起来，而且可以在微信群里进行微信公众号内容的二次扩散。

有的微信公众号申请了几百个甚至上千个群，甚至有些人在每个城市都建立了分群，全国号称上万个分群，好像自己社群能量很大一样。但是这些社群运营者很快就发现一个问题，很多群慢慢“死掉”了。

有的微信群运营者发现如果每次分享都建立新微信群，一些群员加入了多个群，如果在每个微信群都发同样的内容或者活动广告，会让这些粉丝反感；不发微信内容或者广告，那么维护这几百个群的意义何在呢？有的社群运营者后期精力有限，难以管理大量的群，不得不强制解散。

所以我们说很多人只是建了群，并没有建立社群。很多人做社群并不是因为他有意识地在做运营，而是发展到一个阶段他发现自己需要做一个社群，更大程度上是因为他做新媒体运营时，发现活跃度下降了，不得不转型做群运营，然而并没有一个长期的整体规划。

不管群是否活跃，大家都把自己的群叫“社群”，因为这样更容易对标风口，方便估值。

1.1.4 社群热的背后："三个月沉寂"魔咒

2013年是微信开始大热的一年，自带移动社交属性的微信一出现，就点燃了营销人的热情，一时间很多专家跑出来喊：要用微信！要做微信营销！微信是下一个互联网制高点！

2013年8月18日出现了让营销人为之一振的东西——微信公众号。所有人都在想，要不要抓住这个机会？基本上反应快的企业或营销人马上开通了微信公众号。

回顾一下2014年，所有跟大家讲新媒体营销的课程，都在谈如何通过微信公众号有效精准地找到潜在用户，为你分享种种快速加粉的手段。

蜜月总是短暂的，公众号运营者很快发现一个大问题，微信公众号的粉丝越来越多，但是打开率却在下降。

现在的一个现象是，有的人订阅了一两百个公众号，但是它们的状态全部是小红点。有的人之所以把微信公众号打开一下，只是因为强迫症发作，要把所有的小红点刷掉，其实根本没有看具体的内容。

每个人每天的时间都是有限的，所有的营销都在拼尽一切力量争夺用户的眼球和时间。

如果一篇文章没有一个好标题，没有人关心你的内容好不好。我们通过观察，提出微信公众号粉丝存在"三个月沉寂"魔咒——一个新粉丝关注你的微信公众号，他的好奇心很难保持3个月。

在一个快节奏的时代，我们哪里来的自信认为读者会一直喜欢我们的分享到永远？

当年论坛上的网络红人，现在的文章有人看吗？曾经博客上的数字英雄，今天仍能挥斥方遒的还有几人？那么你还会觉得有人能天天坚持看你的微信文章，3个月依然不嫌弃？

很多做微信公众号的朋友，犯的第一个错误就是盲目地自信——以为有很多粉丝现在说非常喜欢你，就会一直支持自己。他们也许还是欣赏你，但是渐渐就不怎么看你的文字了。

读者能够坚持阅读你微信公众号内容3～6个月，已经是真爱了。我们面临的挑战是如何在3～6个月之内，把读者变成用户。建立长期合作关系最好的方法是让读者付费，没有比让读者付费更能延长关注关系了，但前提是你得满足他的需求。

但并不是所有的人一开始都这么想。微信公众号运营者开始的幻觉是什么？涨粉，一门心思地涨粉——先破5万，再破10万，再破50万，再破100万，如果有1000万粉丝，我不就是电视台了！

可是即便是微信粉丝运营成功者也发现，粉丝还在快速增加，但很多老粉显然并没有再阅读自己的推送——如何激活这部分沉淀的粉丝活跃度呢？

如果没有真实阅读量，微信公众号的粉丝并没有商业价值！试想，如果你告诉别人我的微信公众号粉丝量为100万，但阅读量只有1万，谁会认为你的微信公众号有能量？所以微信公众号运营者必须想方设法地提高文章阅读量。

很多人思考后的选择是吸引微信公众号粉丝加入自己建的群。

建群有什么作用？

一个群只能加500个，微信扫码只能加100个人，后面的400个人要手工添加，手工添加的第一个好处就是让你所有的微信粉丝成为你个人的微信号好友。

关注微信公众号是第一层关注，加了运营者个人好友后是第二层关注，再拉到微信群里面形成第三层关注，这样做有什么好处呢？

当我发一篇微信文章的时候：

① 公众号里面有一次展示的可能；

② 在朋友圈里面，有一次被你看到我的文章的可能；

③ 把这篇文章转发到微信群里面，又有一次被看到的可能。

所以，经过3层连接之后，大大提高了这篇文章的曝光率。如果建群时已经考虑了分类，把对某一个话题感兴趣的人尽量集中在一起，通过群交流还能更好激发对分享群文章的阅读。

而有了群，大家都乐意通过群分享获得信息，信息到达率显然可以大大提升。于是，基于某些共同兴趣或者价值观的“社群”雏形出现了。

等有些运营者发现自己手上拥有了几百个甚至上千个500人的群，他们很自然喊出“社群经济”的口号，背后的本质并不是因为他们做了社群，而是手拥微信群的流量，想变现。一旦拥有了很多群，不管是不是社群，很多人就在想我该做点什么，让他们成为某种产品的用户，让我能挣一点销售收入？

当每个微信公众号运营者都发现了这个提升微信阅读量的捷径时，另一个问题就出现了。每个人的时间是有限的，他愿意分配多少时间给你取决于他对你的黏性，而黏性取决于你提供的价值，如果没有价值他就选择退出。

建群并不是一劳永逸的事情，一个经常灌水的群只会让人厌倦并退出。如何让群的价值提升保持黏性呢？——于是“群分享”开始流行了。

请大咖、专家、名人来分享，而且是免费的——今天找一位北京的牛人，明天找一个上海的，后天找一个武汉的……如本书的作者秋叶在2015年就受邀做了41场线上群分享。

显然通过这些名家影响力可以不断吸引新人关注自己的微信公众号，扩充群的规模，有的微信公众号运营者干脆直接开始快速建群，不管是线上还是线下都发展，在很短时间内号称建立了1000个群。以500个人一个群计算，覆盖中国多少人？50万人！——“我能覆盖中国50万人”，凭借这个概念，有的社群已经拿到了投资。

因为这是“流量”啊。

但这是真的吗？

持续地分享就能留住用户？有足够多的群就能覆盖到足够多的人？弥补微信公众号关注度的下滑？

如果你写文章，每次都几十万阅读量，却什么回报都没有，你会深深地怀疑你的努力，你这样坚持到底有什么意义——为什么我每天写很好的文章，却一分钱挣不到？

同样的困局一样会出现在群运营中，我维护了几百个群，到底我需要提供什么产品才能变现我的流量？“3个月沉寂”魔咒不仅仅存在于微信公众号，也存在于微信群运营。

我们不过是用一种新鲜感挽留了一部分流失用户，但问题并没有从根本上解决。

1.1.5 网上的那些学习训练营是社群吗

绝大部分网上学习训练营都不是社群。

我们认为大部分网上学习训练营是借助了社群运营方法的学员群，但是他们很难称为社群。表面上看起来，学员群和社群一样，有人在一起，有人组织学习活动，有机会认识自己认可的人，甚至有统一的对外形象口号等。但学员群依然不能简单等同于社群。

线上的训练营学员和线下大学最大的区别就是，绝大部分训练营并不积极创造学员之间连接，而在校园环境里，同学之间有足够的时间和空间建立深度连接，大家离开校园环境，依然可以保持一辈子的深度联系，并可以凭借校友这个连接再次聚会。为什么线下教育收费贵，就是因为线下教育的一大职能就是要创造同伴环境，创造同伴环境的成本是非常高的。

在目前的线下训练营模式里面，动辄几百人，甚至几千人的规模，这个规模远远大于班级组织规模，去系统创造营员彼此之间的连接，成本是非常高的。而目前网上收费训练营大部分学费很有限，缺乏经济基础支持。

但有的训练营规模不大，收费合理，能培养合理的人力运营，通过运营活动鼓励网上学员彼此之间建

立多维连接，创造“同桌”“小组长”“学习小分队”这样的小团队，培养互帮互助的学习氛围，甚至鼓励学员从线上走到线下，建立强关系，从而逐渐演化成现有社群的一分子，或者成为现有社群的新成员来源，这是可以做到的。

现在网上经常有一些扫码领福利的裂变式活动，可以在很短时间内建立几百个群，每个群上百人，看起来能获得一大批对某个学习话题感兴趣的用户。

有些建了50个群、500个群、1000个群的群运营者发现——群流量根本不能变现。这些用户群并没有真正的黏性，一旦他们发现自己被拉入群，只是被推销产品或者推广微信公众号，很多人会认为自己上当受骗了，对运营方反而产生抵触情绪，有了这种情绪，你更难谈变现了。

上面这种方法，其实就是利用免费分享，通过完成朋友圈扩散任务进群的方式快速获得流量，然后通过流量去变现，这本质不是做社群，而是做渠道流量。

1.1.6 微商群是社群吗

有的微商群比学习训练营更接近社群。

如果这个微商群是不同产品不同渠道之间的微商建立的群，大家在一起就是互相认识、互相交流、互相分享，一起做各种事情，一起激励并完成各自的业绩目标，在这个过程中群成员慢慢熟悉，建立感情，经常做活动，那么这个群就是社群，还能持续运营很长一段时间。

有的微商群隶属一个团队，一起推广共同的产品和服务，这样的微商群规模可以做得很大，甚至号称几十万人的团队，并建立了完善的网络分级传达系统，对外统一输出产品或品牌，对内统一输出各种培训，优秀成员之间还经常进行表彰，开展各种线上和线下活动，群之间有专人维护和管理，群成员之间也通过各种连接熟悉和认可，甚至有大量的见面机会。

这样的微商群的本质是把企业的渠道分销商从线下搬到了线上，并借助互联网技术实现了在线管理，是企业组织结构的虚拟化，或者是企业的渠道商组织结构实现网络化，可以对外打着社群的名义。但是我认为一个全员上下有目标，有激励、有考核、有淘汰、有培训的机构，你说它算社群还是算企业？我们的观点是它不算社群，算企业组织的一种新模式，社群应该是对绝大部分参与者而言，是一个非正式的组织。

当然这种微商企业组织也许是未来企业进化的一种类型——社群化企业。

1.1.7 哪些人更有潜力做社群

能够持续存在的社群，往往存在3个特点，要么是大家在一起产生极强的情感依赖，要么在一起极为快乐，要么在一起有现实的利益。

从情感依赖角度，如宝妈、病友、情感创伤者等都愿意找有共同困惑或苦恼的人来彼此安慰和帮助。我们知道有很多失独家庭的社群，失独父母加入该群后会彼此深深理解对方的痛苦，从而建立分担对方痛苦的情感体验，进而产生信任连接，成为好的社群运营基础。

而像宝妈这样的群体，在社群里除了分享自己的苦恼，也可以晒娃点赞，还可以分享购物体验，在此过程中不仅仅有情感依赖，还会有极大的快乐体验，所以宝妈很容易组织成社群。

有慢性疾病的人也很适合组织成社群。所有慢性病中有一个理念叫“同伴教育”，企业如果借助这个理念服务自己的客户或员工，建立社群是很好的。

极为快乐的事情往往对应一个词——发烧友。基本上有发烧友的地方就有社群，无非是这个社群有了各种各样的别名，甚至在“社群”这个词流行之前，他们一直就是按社群的模式组织和运营的，而且运营得有声有色，早就实现了所谓的“社群经济”。在很多大企业，组织各种学习型社群的努力往往都会失败，但

各种健身、减肥、运动的社群是不需要刻意组织的，群众自己就组织得有声有色。

有利益的事情未必就是金钱回报，如考研的人就愿意组建一个圈子，共同激励坚持努力学习，这也是一种回报机制。当然，有的人建立商人俱乐部，这也是一种社群，大家在群里可以分享观点、交换信息、共享资源，这一种模式也是可以持续运营的。

在企业中，可以围绕爱好和兴趣建群，如羽毛球群，可以长期维持。企业内部社群建设最大的“坑”就是围绕学习建社群，把员工的业余时间用于企业的业务培训，而不是兴趣连接上，这就容易引起员工的反感。

如果个人发现上面3种连接机会，就可以组织对应的人组建社群。现在有一种误解，认为社群的运营者一定得是一个自媒体大号，或者是IP头部人物，这是不对的，只能说大号和IP人物在看准社群的连接点之后，更有优势能把社群的规模快速建起来，并更快形成社群影响力，但未必就真的能做好社群的持续运营和变现。

我个人认为有潜力做社群的自媒体大号，可能是那种粉丝数量在1万～20万规模，而且文章超过20%的点击率基本上来自老用户，这样的自媒体大号具备快速组建好社群的粉丝基础。

1.1.8 普通社群和高端社群运营策略有何不同

如果我们认为社群需要建立群员之间的连接，那么很自然会推导出一个结论：高活跃度的社群规模很难变得很大，而要把社群规模扩大的代价是牺牲社群成员之间的连接维度。所谓的社群运营，就是在社群的规模和社群的活跃度之间寻求最佳平衡点，进而获得最大范围的社群成员满意度，从而让社群进入可持续的运营阶段。

我们认为社群一旦进入可持续运营阶段，必然会走向付费社群。社群付费的模式，可以是收费进入社群，也可以购买产品或服务后进入社群。对于高端社群而言，收费高低是体现社群质量的标杆之一。价格是最好的门槛，可以筛选出对社群认同度不同的人，让同频的人更愿意留下，同时也给运营者动力，使其做好运营。

对于高端社群，入群的人的目的都是相对明确的，对运营也有明确期待。所以做好社群运营，就是做好一个服务项目，对外要有服务模式，对群员要有社群文化，对运营要有绩效考核，这样才能持续运营。

普通社群和高端社群运营策略最大的区别就是准入门槛不同。普通社群一般无准入门槛或者相对准入门槛较低，对社群感兴趣的用户只需添加社群运营的微信或者直接扫二维码，即可加入到社群中。而高端社群常常以进入意愿度高低和进入费用高低作为用户的筛选门槛。例如知识IP大本营，就有严格的筛选机制，要进入该社群，必须有一定的影响力，还得有一个老营员做内部推荐。由于每个老营员只有一到两个内部推荐名额，因此大家推荐时也会变得更加慎重。被推荐的人必须向社群负责人递交按规定模板书写的个人简介进行再次审核，然后才能够缴费进入预备营。在预备营中，经过观察期审核后才能够正式进入社群。由于筛选严格，准入门槛高，社群用户质量也更高。

另外一个最大区别就是运营配置不同。普通社群如果没有任何盈利或者相对稳定的收入来源，那么优先采用兼职团队是一个更理性的选择，等到社群发展到一定规模，有了收入渠道，再配置全职运营。由于兼职运营团队流动性大，那么需要建立合理的运营梯队来保证运营可持续及运营质量的可控，其实管理成本并不低，需要运营者投入大量的业余时间。高端社群因为有更高的收费门槛，相应的社群成员对社群服务的质量要求会更高。稳定的团队才能提供稳定的服务，所以高端社群一般会优先配置全职运营。由于高端社群用户都是经过筛选的有一定实力的用户，那么对运营人员各方面的综合素质要求也会更高。

1.1.9 社群一定要保持那么高的活跃度吗

其实很多人都犯了一个错误，把微信群等同于社群，更有人偷换概念，把微信公众号粉丝数当作是自己的社群规模。如果把微信群活跃度当作是社群运营目标，自然会认为“社群”保持高活跃度很重要。

但问题是维持高活跃度的微信群是一件很困难的事情，背后要付出的成本代价往往是我们难以接受的。

秋叶PPT社群开始运营时就深入思考了这些可能会发生的问题，因为早在2003年QQ群兴盛的时候，我们就曾经在网络上组织和参加了几百个QQ群，当时我们也是通过QQ群建立网络群，做在线分享，再后来这些群都慢慢“死”掉了。在2007年秋叶还曾写过一篇如何管理QQ群的博文作分享，总结这些运营经验。

所以在微信群兴旺的时候，秋叶PPT团队是相对冷静的，对激发社群活跃度这件事始终保持了克制。我们认为通过群分享，包括打赏的方式来维持群分享的活跃度，都有一个效用衰退期，保持一个社群活跃度的最佳方法是建立“产品型社群”，我们得先有产品，然后把产品卖给我们的潜在用户，然后把付费用户建一个群，利用群和付费用户建立多维连接，做好服务，创造二次购买的可能性。

从这个角度出发，社群应该关注服务满意度，而不是活跃度。活跃度越高，运营成本越高，这种方式难以持续。如果能在有限服务周期内保证社群的活跃度，从而达到社群的服务满意度，进而带来社群产品的二次销售，那么也许能更合理地做好社群运营。

大概在2014年年底，秋叶利用运营的另外一个微信公众号“秋夜青语”建立了以大学生为主的3个QQ群，每个群都有500个人。

这3个500人的群一开始安排秋叶老师分享，慢慢地过渡到从群里面发展小伙伴来分享，然后再让他们自己组织分享，看看能否形成自组织去中心化的模式。

从秋叶组织分享，到秋叶小助手组织分享，再到群内成员自己找人做分享，这个尝试经过两个月的坚持就夭折了。一开始每个人都很积极、活跃，都觉得群这个形式很好，交到了五湖四海跟自己性格不一样的网友，经常听到老师的干货分享，还可以听一下小伙伴的分享，整个感觉好极了。但是一次、两次、三次做了这种分享以后，很多人就发现一个问题：听了一百场分享，自己还是没有改变。如果一个人经常参与这种分享，却发现没有实质性改变，他很快对这种分享就失去了长期坚持的动力，最后群就慢慢变成一个死群。

这也是现在很多微信群的运营过程中遇到的最大挑战，他想把微信运营起来，在运营过程中他也努力把人加起来，也通过各种活动和其他形式，让这些人得到了一些干货的分享，甚至手上已经建了几百个群，感觉自己的商业力量已经很大了，但实际上对于如何找到商业变现模式依然不能得其门而入。

如果要保持社群的高活跃度，就必须适当控制社群规模，但群规模太小又很难获得足够的商业回报。这是一对矛盾关系。

目前只有极少数人能够通过高收费、高活跃度、小群模式解决这个冲突，但这显然又不是一个可以批量复制的大生意。

例如，在知识IP大本营，半年服务周期内，群几乎天天保持需要爬楼的状态，几百个上进的人每天都有人能碰出火花，这背后和运营团队做出的巨大努力是分不开的。但是也正因为高活跃度，知识IP大本营始终只坚持一个群的规模，甚至在第二期招满500人后，主动在第三期把社群规模缩减到350人，因为我们发现，我们很难做好500人群的高活跃度运营，只能缩小运营规模，但是社群满意度反而会上升。

1.1.10 如何延长社群生命周期

大部分社群运营者的苦恼：建群不难，一开始社群很活跃也不难，但是过了一段时间，社群慢慢就沉寂了。

这就是要理解社群作为一个服务模式，也是有生命周期的。有的社群，如考研打卡群，在考研期间，

大家凝聚力很高，等考研结束，各奔东西，维系社群的生命力难度就变大，这时大部分曾经活跃的社群就会自然沉寂，除非在考研打卡期间群里人发现了新的共同爱好，如一起玩"王者荣耀"（如果这样，估计考研就很难成功了），延长了社群的生命周期。

要延长社群的生命周期，有4种办法。

第一，定期进行人员淘汰。和组织一样，必须有新陈代谢，社群才能生生不息，如果一个社群老成员没有退出压力，没有一定比例的新成员进入，这个社群很可能因为新鲜感消失而沉寂。

第二，不断创新运营形式。社群可以是一个小生态，要想一群人自动自发通过社群平台长期活跃，就得让大家通过社群产生各种有趣的连接。连接的机制要不断推陈出新，好的形式要保留，新的运营形式要创新，这样刺激大家在不同连接环境下产生新的化学反应，从而让大家感恩这个社群的存在，主动为这个社群回馈福利。这样社群就进入良性生态循环，每个人都主动为社群奉献自己的能量，社群因为能量的壮大又可以帮助更多人加速成长，每个人都愿意社群继续存在下去，这就延长了社群的生命周期。

第三，建立线上线下连接。鼓励社群成员经常线下见面会更快让社群的成员产生情感认同，延长社群生命力，社群成员主动晒线下活动照片也会增加线上社群的归属感和活跃度，形成一个良性循环。人和人一旦有了线下连接，这种真实感带来的认同感比虚拟的点赞要强烈得多。在线上连接建立的熟悉感，又可以让线下交往不多的人第一次见面就打开拘谨感，这对社交文化比较保守的中国人而言，更容易感谢社群里的线上交流形成的氛围。

第四，推出社群福利产品。在一个建立互信的社群里，受到大家信任的人可以推出大家真正需要的好产品，并且享受外面显然得不到的福利价格。能够这样做是因为很多产品价格包含了渠道的流量费用，在社群里大家因为信任，节约了推荐和渠道成本，因而可以让利给社群核心成员。社群核心成员因为得到了在外面得不到的福利回馈，也因此更加认同社群。一旦社群成员成为某种产品的，特别是社群运营方出品的产品的使用者，那么就多了一层消费服务关系，更容易建立长期连接。不过要提醒的是好的产品让社群生命周期变长，前提一定得是好的产品。

1.1.11 产品化：围绕产品建设活跃社群更容易成功

目前的社群运营有两种思维，第一种是把规模做大，50个群、500个群、1000个群。有的社群号称在全国300个城市建立了分群，感觉力量好强大。第二种是先做产品，通过产品慢慢找到喜欢产品的人，然后把他们聚拢在一起，慢慢地形成氛围，圈子再扩大，不断地去占领更大的市场份额。两条路都有可能成功，本书作者倾向于先做产品再圈地的道路。

很多人运营的社群没有产品。这种社群只是一个网上网友的单点联系，把这种联系当作社群。即便给这些社群加一个群的编号，搞一些群规，但把它做成社群是很困难的。

但有了产品以后，就可以以产品为纽带，发现对产品比较有兴趣的用户，和他们一起建设一个社群。但并不代表所有用户都是社群的一分子，我们以热心用户为核心，慢慢地扩展社群里的核心成员，希望他们成为社群的核心建设者。

一旦发现了社群的第一批成员，即所谓的"1000个种子用户"，我们要尽快和这些种子用户产生交叉连接关系。

那么第一条路最大的风险在哪里？

一个社群的管理规模是有限的，它不可能无限大。即使是罗辑思维，它做了3次会员招聘后也不再继续扩大会员规模了，为什么？因为它已经意识到一个问题，10万个人怎么在网上进行管理？这是需要巨大成本的，成本之大可能超出一般人的想象。

社群的生命周期往往是3个月，3个月以内如果能把已经吸引到的人变成客户，为他们提供更好的服

务，就有可能让他们参与到社群的生命周期中。

如果没有产品来吸引订阅者，3个月后他们就不再怎么看你的微信号或微信群消息了。你再努力去做产品推广已经事倍功半了。

所以我们说网上营销是一见钟情式的，不是日久生情式的。很多人不明白这个道理，错过了最佳消费刺激点。

与其维护这么大的所谓会员社群，还不如一开始就思考如何把他们直接变成产品的消费者。做电商，只要东西好，就相对容易发展用户重复购买。

有一个定位大学生职场能力的微信公众号，2014年用3个月的时间，就运营到每篇文章的阅读量有2万～3万，风头很强劲。但这个微信公众号2015年数据就开始下滑，而且下滑速度很快，这个时候运营者赶紧推出了APP，在线课程等服务，效果已经很不好了，2016年这个微信公众号都停止更新很久了。

如果产品价格不高，网上消费游戏规则就是冲动消费。如果订阅者因为你的文章产生的前3次冲动你都没有给他机会为此消费，那么后面的运营过程中再转化的难度就大大增加了。

秋叶PPT微信公众号一开始运营就是有产品的。2013年8月18日，微信公众号发布第一天秋叶就预装是这样的，但是整整等了半年才开通了两个微信公众号。因为秋叶一直在纠结开微信公众号的目的是什么？

为学员答疑？太累。分享干货？已经有微博了，微博力量当时也不低，而且那个时候秋叶也不一定能断言微信公众号就会火起来。

所以秋叶当时一直在想，微信公众号跟微博肯定不是一样的平台，应该 在上面提供什么样的产品来转化？最后秋叶决定先尝试为自己的图书导流，后来就在运营过程中慢慢找到从卖书扩展到卖在线课程的模式，但归根结底，一直是先有产品才有运营的模式。

1.1.12 社群的3种变现模式

今天的商业正从物以类聚走向人以群分，如何让小而美的圈子和自己的个性化产品对接，这种想法构成了社群经济发展的内动力。

我们已经明显可以感受到，借助移动互联网的优势，社群成为企业与用户连接的最短路径和最经济的手段之一。社群首先是一群志同道合的人的聚集，同时也是连接信息、服务、内容和商品的载体。对于大多企业而言，建立一个社群或许并不难，最大的痛点往往是在于如何把社群运营与产品连接起来。

说到社群变现，我们认为有3种形式，最简单的一种方式，就是主动建群，积极卖货。

如果你认为你的产品适合社群运营，那么就可以汇聚有可能购买产品的人进行社群运营，让大家在社群里感觉舒服的时候，巧妙地进行植入推广。

现在网上很多人都是冲动消费，如果你的社群服务让别人感动了3次，却依然没有推出让他消费的产品，后面就很难再有机会了，因为社群并不能长期保持活跃度，在大家热情度高的时期推出可以变现的产品，反而可以让大家拥有共同的话题，延长社群的生命力。很多人不明白这个道理，会以为只要我为社群成员努力付出，他们自然会变成用户。这是妄念，销售需要人积极进行导购才能提高转化率。

这种模式也有两种路径去达到。

1.先圈地，再推产品

这种路径社群运营就是先把规模做大，50个群不行就500个，500个不行就1000个。有的社群号称在每个城市都建立了一个分群，全国有300个城市，感觉声势浩大。

这一条路最大的风险在哪里？它要求社群的能量要非常高，大家对你的爱可以保持得比较长久，这样你才有可能及时推出付费产品转化。

历史不是很相似吗？微信文章3个月后遇到打开率瓶颈，社群3个月后遇到沉寂瓶颈……从没有一个解

决方案可以完全解决新鲜感消退问题，所以不要寄希望于不断推陈出新的运营，而是提前设计好回报策略。

所以我们把粉丝生命周期定义为3个月，我们需要在3个月内把吸引到的人变成用户，通过为他们提供更好的服务吸引他们持续关注，最终变成终身用户——这才是商业运营要走的路。

既然这样，为什么不一开始就考虑第二条路呢？

2.先做产品，再做运营

通过产品慢慢找到喜欢这个产品的人，然后把他们聚拢在一起，慢慢地形成共同喜欢的氛围，逐步扩大社群圈子的影响力，不断地去占领更大的市场份额，衍生更多的商业模式。

我们认为两种路径都可以走向成功，但更倾向于围绕产品和服务来吸引用户构建社群，我们认为大多数生命周期长的社群都会用不断重复或追加购买的产品或服务延长社群的生命周期，培养稳定的消费习惯。



我们以小米手机的早期运营过程为例，看看从潜在受众到社群用户的角色转变。

受众：听说小米手机，可能来自网络消息、新闻报道、朋友口碑。

用户：使用小米手机，经过各种信息轰炸抱着试试的态度使用该手机。

粉丝：热爱小米手机，手机的体验让自己很满意，成为一名小米发烧友，俗称“米粉”。

社群：参与小米手机，为了让小米手机变得更好，乐此不疲地在“米粉”群、论坛、线下活动与来自不同地域的“米粉”讨论各种提升产品体验的建议和想法。

这里面更重要的一点，小米把忠实用户培养成了“一年换一部手机，换就换小米最新款手机”的用户，这样的用户才有足够的话题和小米的用户交流分享自己的使用心得和经验，这样才能让社群持续性充满运营需要的话题。

如果仅仅是一个“对手机科技感兴趣”的社群，没有共同的消费行为，我们认为小米社群很难持久。

本书的作者秋叶的社群，也是一个季度定期推出一门新课，让学员通过新课学习产生新的学习欲望，激活在线交流和分享的热度，逐步培养出一批热爱学习的终身学习者，而且高度认可秋叶PPT系列课程品牌。如果没有持续更新可以追加购买的课程，仅仅是学习PPT，有多少人能保持超过6个月以上的热情呢？

传播受众——体验用户——忠实粉丝——铁杆社群，用产品贯穿整个社群经济链条，也许才是社群经济的基础。

社群变现的第二种模式就是打入社群，择机推广。

并不是所有的企业都需要建社群，你完全可以自己不建社群，但你可以积极打入高活跃度的、和你的产品目标人群高度重叠的社群里去推广你的产品，这就叫打入策略。

我们在培训的时候，遇到一个客户，他是养鸡的，他问能否围绕鸡做一个美食群。我们的看法是围绕

鸡怎么吃，做一个社群难度挺大的，毕竟爱吃的人是什么都爱吃，你即便做了一个美食群，也不可能天天去谈如何吃鸡，一定是什么吃的都聊。

所以他的策略不是自己花费精力去建设社群，而是应该把自己定义为一个养鸡和吃鸡的专家，培养这方面的专业能力，然后通过关系网主动打入高端美食家聚集的人群，在社群里刷存在感，成为他们的好友，然后逐步让他们有机会品尝他养的鸡，认可鸡的口感和特色，自发成为产品口碑代言人。这样他就可以用很小的成本启动社群运营，又不需要付出大量的精力维护社群。

在知识IP大本营，我们有一个小伙伴叫“狗哥”，他定位狗粮专家，一开始他也是想自己做宠物社群，但是我建议他先去打入养狗的宠物群，这样的群其实非常多，打入后一旦遇到有人请教宠物吃什么好的问题，他就出来很专业地提供建议，这样大家自然就对他产生认同感，顺便好奇他是做什么的，他的宠物狗粮就自然打开了渠道，慢慢滚动发展起来。

社群变现的第三种模式就是社群代言，强势推广。

社群能量也是分等级的，真正有能量的社群其实是明星粉丝群。明星粉丝群早就实现了专业化和商业化运营，已经形成了成熟的产业链。大部分人为何要自己去运营社群，而不是直接购买明星的影响力，借助明星粉丝的力量实现商业转化？——原因是支付不起明星的代言费。

像小米手机，最早把自己定位为互联网手机，依靠草根发烧友和网络口碑形成爆款，但小米手机销量越来越大以后，就不得不构建传统渠道，和京东开展线上合作，在线上建设专卖店，更重要的是也请一线主流明星代言，显然在这一点上小米手机下手慢一步，当时非常火的明星被OPPO和vivo拿下，小米手机在市场上落后了。

请明星代言就是获得他们粉丝群的能量，明星的社群都有专业运营团队，关注偶像的一举一动，代言费和他们的购买力息息相关，和品牌构成了利益相关体，只不过要请一线明星代言，成本超出一般企业的支付能力。

但是随着越来越多的人重视社群的运营，一些人的社群也做到了一定的规模，人群黏性很强，相对而言请他们去做代言的价格是很多企业可以接受的。

实际上，自建、打入、代言是通过社群变现的3种模式，不存在哪种好，哪种差。不同的企业阶段，不同阶段的企业产品，应该思考选择哪种模式发展更适合就好。如我们认为自建和打入社群模式不适合某些产品和人群，这两种模式都只适合高级俱乐部，或者小范围连接，暂时不用或不能追求大规模变现的产品。如要卖电饭煲，应该优先考虑整合优质渠道，而不是打入社群或者自建社群去卖产品，这显然性价比更低。

总结如下：

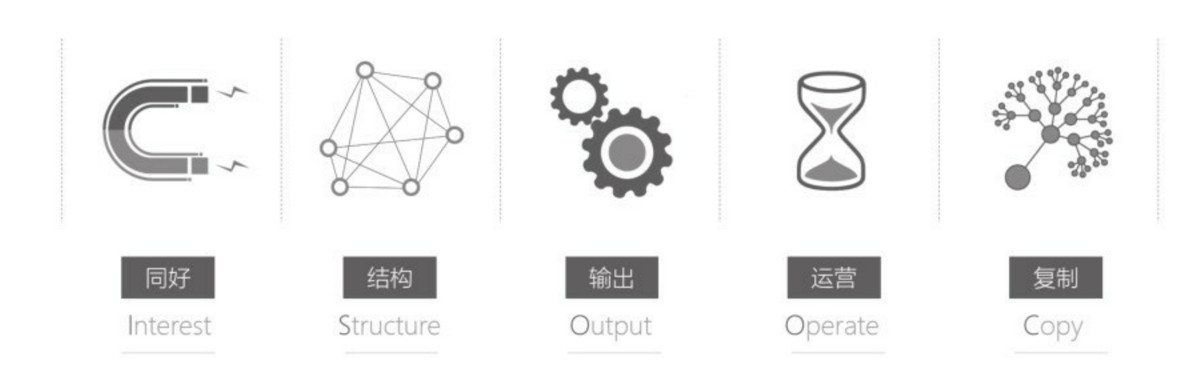
第一种，自建社群。其实这种方式非常慢，并不适合大部分企业，而且运营成本和难度非常高，都需要专业团队专职运营，投入甚大。这种模式做社群，更适合吸引有能量的人形成圈子，然后一起去赚钱，并不是直接在社群里面赚大钱。

第二种，打入社群。这种方式很适合初创企业或个人创业者，打入别人的社群择机表现，增加印象分，然后在合适时机巧妙植入广告，带动推广，逐步完成用户发掘，完成私下连接，最后甚至可以退出社群。

第三种，代言社群。社群不是有灵魂人物吗？请他代言，让他替品牌说话，你很快就能收获一批他的忠实粉丝，加速你的事业变现，这一般都需要更大投入。

1.2 好社群都会有的5个元素

我们认为一个社群应该包括5个要素，分别是同好、结构、输出、运营、复制，可简称为“ISOOC原则”。



1.2.1 同好

1.2.1.1 什么是社群的同好

社群构成的第一要素——同好（Interest），是社群的成立前提。

所谓“同好”，是对某种事物的共同认可或行为。一群人聚集起来可能是乌合之众，也可能成就一番雄图大业，最重要的是和什么人一起干什么。任何事物没有价值就没有存在的必要，社群同样如此，我们是为了什么而聚到一起？

社群必须先有明确的同好。什么叫有明确的同好？就是组织社群的人、加入社群的人一开始就很明白自己要进入的社群是做什么的。如果一个进群的人问：“这个群是干嘛的？”那么这个群的同好定位就已经出了问题。

正如“趁早”社群活动中的那句话：为了找到同类，我们造了一个世界。



这些同类，可以因为什么聚到一起？

可以基于某一个产品，如苹果手机、锤子手机、小米手机。

可以基于某一种行为，如爱旅游的驴友群、爱阅读的读书交流会。

可以基于某一种标签，如星座、某明星的粉丝、PPTer。

可以基于某一种空间，如某生活小区的业主群。

可以基于某一种情感，如老乡会、校友群、班级群。

可以基于某一类三观，如“有种、有趣、有料”的罗辑思维。

1.2.1.2 有哪些更有黏性的同好

怎样的同好才能让一个社群长期存在？

我们的思考结论是，群里面的人要能借助这个同好连接，找到极大的情感慰藉、极大的互动快乐、极大的现实利益，三者满足其一，社群才能持续。

线上线下团购或活动建立起的社群能不能变成一个社群？一般来说都不可能，因为不满足上面3点同好的存在，只能变成一个后续推广渠道，而且转化率越来越差。

会员群能变成社群是因为有重复购买的福利。

兴趣群能变成社群是因为有足够复杂的可玩度。

情感群能变成社群是因为有足够有才华或有趣的同伴。

蛋糕店可不可建社群？可以。因为通过做蛋糕，妈妈和小朋友都能得到快乐。把社群建起来，未来商业的转化也是可以实现的。

理财产品可不可以建社群？高端用户财产需要隐私性，只能一对一。但是可以进他们的高端俱乐部社群发展用户。

有人问能否围绕厨房小家电做社群，这个很难做会员优惠社群，毕竟厨房家电不是经常采购，也很难分享厨房小家电心得，还很难因为聊厨房小家电产生情感连接。唯一的可能就是你们都是一群致力研究厨房小家电的网友，可以分享新知识、新技术、新看法、新工艺，这是可以建立一个小众且持续存在的群。这里面社群能存在，就是因为有交流专业知识的需求，但这个群可能规模很小。

1.2.1.3 哪些产品更适合做社群

围绕企业的产品和服务组建社群好不好？

很多企业都问过这个问题，我们的建议是具有一定复杂性和延伸性的产品才适合组建社群。产品有较为复杂的可玩性，那么就有做社群的粉丝基础。

如果你的产品就是一个简单的甜甜圈，很难组建一个“甜甜圈”社群，因为围绕“甜甜圈”可以深度挖掘的话题太少。

但如果你的产品是一部手机、一台汽车、一个单反，那么可以挖掘的交流话题就丰富多彩，有可能找到和你有一样独特体验的社群成员。

为什么智能手机有发烧友，因为智能手机可以升级系统，可以换硬件配置，可以装不同的软件，可以配不同的外饰，属于可玩度很高、可以带来炫耀感的产品。那么这个产品是具备建立社群的粉丝基础的。类似的还有汽车、音响发烧友。

为什么滑板有发烧友？因为滑板可以创造出不同的玩法，大家愿意在一起分享交流，这是非常快乐的事情。所以体育运动，特别是极限运动，都可以成为构建社群的基础。

反过来说，我们很难想象一个做微波炉、做电冰箱的企业能做社群，因为产品的黏性不够。

做餐饮的企业，它们的用户都喜欢吃，是不是因此就适合做社群？如果餐饮品类有限，很难做社群；但是如果餐饮品类具备DIY性质，就有可能，如糕点店，就有可能。

做奶粉的企业，它们的用户都是妈妈，是不是因此就适合做社群？我们的态度是要谨慎，可以维护一些忠诚用户群，用于创造口碑、内部调研。但大范围建社群，万一群里出现吃奶粉负面口碑，小孩吃奶粉拉肚子等情况，所有的妈妈都会紧张。在群里解释越描越黑，很容易失控，一次负面口碑就造成全部运营成果归零，需要谨慎。

做教育产品很适合组建学习社群，因为学习过程中会延伸出大量的学习需求，这些恰恰是社群成员之间乐意交流的内容。

总结一下，以下产品更有可能进行社群营销。

（1）产品或服务极有乐趣，如乐高玩具。

（2）产品或服务极度复杂，如改装跑车。

（3）产品或服务极有情感认同，如关爱失独家庭联盟。

（4）产品或服务极有利益，如考研打卡互助天团。

1.2.2 结构

1.2.2.1 什么是社群的结构

社群构成的第二要素——结构（Structure），它决定了社群的存活。

很多社群为什么很快走向沉寂，是因为最初就没有对社群的结构进行有效的规划，这个结构包括组成成员、交流平台、加入原则、管理规范。这4个组成结构做得越好，社群活得越长。

组成成员：发现、号召起那些有“同好”的人抱团形成金字塔或者环形结构。最初的一批成员会对以后的社群产生巨大影响。

交流平台：找到人之后，要有一个聚集地作为日常交流的大本营，目前常用的有QQ、微信、YY等。

加入原则：有了元老成员，也建好了平台，慢慢会有更多的人慕名而来，那么就得设有一定的筛选机制作为门槛，一是保证质量，二是会让加入者由于加入不易而格外珍惜这个社群。

管理规范：人越来越多，就必须有管理，否则大量的广告与灌水会让很多人选择屏蔽。所以一要设立管理员，二要不断完善群规。

有人评价秋叶的“一页纸”群的结构特别像《红楼梦》中的贾府。

（1）有个贾母一样的大家长，灵魂人物：@秋叶大叔。群里的人无不对秋叶充满认同。有秋叶在，所有的人就有归属感。

（2）小巴，就像凤姐。掌管这个家，大家心有忌惮，又无不喜欢。

（3）群里太多的大神，曹将、阿文、嘉文、秦阳、小荻老师等，就是众人所知的宝玉、黛玉、贾家众姐妹，多少人想慕名一见，对话一句。他们的存在是这个群吸引人的理由。

（4）我们的群博纳众才，不断吸收新鲜有才华的小伙伴进来，就像来拜见贾母又融入贾府的湘云，不断带来新故事，带来新章节。

（5）这么大一家子，每天发生的事何止千百件，吟诗作画、吃酒喝茶，群里随便说一个话题，都有应和。也更有一些活跃的人牵出系列欢乐故事，如蔬菜、膝盖、有乐、乌素等，他们接力般地出现，不断更新着本群的活跃度。

（6）还有许多偶尔才冒泡的潜水党，构建这个群的群众基础，就像贾府那些没有姓名的人，共同营造贾府的繁荣景象。

（7）发红包、发照片、各种娱乐都是表象，人员结构和向心力才是关键。

1.2.2.2 社群的进入流程一定要有设计

很多群成立得很草率，有了一个想法，马上就张罗人加入，这不合适。

一个想长久发展的社群，一开始就得进行群的运营结构设计，特别是一开始就得让加入的人感觉到自己很受重视，也让他重视加入的社群，这就需要仪式感。

就像我们加入某社团或组织，考察程序是很严谨规范的，加入前越慎重，加入后投入的精力和能量反而更大。

我们做社群，是不是一开始就要定义自己的社群名称、头像、口号、文化、群提示、运营模式？从而让别人一进来就感觉这里和别处不一样呢？

我们做社群，是不是一开始就要别人为加入社群做一些努力？如请人推荐、写自荐信、作为社群有价值的事情、愿意付费？从而让别人一进来就感觉这里需要更加投入才行呢？

我们做社群，是不是一开始就要让别人感觉到加入社群需要经过报名、考察、选拔、登记、引荐给内部群员一系列流程？从而让别人一进来就拥有熟悉的认同感呢？

我认为很多人做社群运营，在仪式感方面做得很差，基本没有系统设计，摸着石头过河，刚刚摸出点门道，群已经沉寂了。

我们强调社群在运营开始时就要策划，就要有人精心组织设计，引导大家加群后有序组织，不能让加入的人先是头脑一发热，后来发现自己加入了一个吵吵闹闹缺乏管理的群，马上想退出。从这一点看，认为社群是去中心化的、自组织的观点是不妥的，好的社群运营都是有人张罗组织，有中心的。

1.2.2.3 社群里必须有一个灵魂人物

社群是由人构成的，社群的结构也包括人员的构成。我们认为运营社群，社群成员一定要多元化。

社群成员不能都是大咖，如果都是大咖，缺乏普通人提出问题激发他们回答的欲望，最后变成通讯录、找人群，因为都忙，没有人互动。

社群成员不能都是普通人。天天聊不出深度，就变成了灌水群。

所以一个群能长期生存下去，一定要有交流的乐趣（也许这乐趣是大家做思想深度交流），否则一个大家都找不到乐趣的地方，谁愿意继续待在里面？这种好玩的群，就必须让人的职业、地域、专长、个性多元化，多元的基因才能带来社群的创意碰撞，带来趣味的化学反应。

很多社群的成员选拔标准过于追求三观一致，反而错过了多元化杂交生长的魅力。社群就像是一个网上的咖啡馆，大家畅所欲言，有各种趣味的人，才有意思。

不过社群多元化环境能持续存在的含义还包括社群必须有一个灵魂人物，这个灵魂人物可以是有思想深度或社会势能的大咖或牛人，也可以是运营能力高超的社交达人。

如果灵魂人物是大咖，他本人不一定有时间长期维护社群，可以通过配置得力的助手来管理社群日常。但因为有大咖存在，所以社群里面也会吸引一些势能很足的同级别大咖形成社群的能量圈，并吸引一批中等势能的人加入，再更多是普通势能的人。形成能量的落差，才能建立社群信息循环的生态链条。

如果灵魂人物是运营达人，他需要亲力亲为在社群里刷存在感，并利用个人魅力吸引多位大咖入驻，并让各位大咖愿意经常在社群里分享，提高社群的黏性，吸引不同势能的人加入，丰富社群的生态。

好的社群人员结构是怎样的？

（1）有灵魂人物，而且灵魂人物是大家都认可的；

（2）多元势能，如大咖（占5%）、中咖（占20%）、普通人（占75%）；

（3）多种个性，“老司机”戏弄新加入的“小清新”永远会是社群里的运营槽点；

（4）多种标签，总有你意想不到的牛人冒出来解决你的问题。

这就意味着一开始建设社群，运营者就要确定社群的灵魂人物是谁，围绕灵魂人物有计划、有层次、有类型地引入群员，就像生态建设中各种物种搭配要合理。

1.2.2.4 社群的蒸发效应和咖啡馆效应

如果一个社群里面只有一个大牛，大牛和普通人之间往往是单向的分享关系，时间长了，大牛会觉得得到的价值不大，就会离开，然后剩下的人想大牛都走了，我留下来干嘛，然后势能强一点的人就陆续离开了。渐渐这个群就只剩下一些“灌水党”“潜水党”和“广告党”，群就慢慢死了，这就是社群的蒸发效应。

社群运营到这一步是挺让人伤心的，所以很多人选择把自己建的群都解散，避免沦为广告的天堂。当初拉人建群辛苦，解散是很心疼的，但不解散没精力管，口碑不好更糟糕。

但社群还有一种效应，叫咖啡馆效应。我注意到过去国外的艺术家们特别喜欢泡咖啡馆，各种人在一起交流讨论，分享头脑里的智慧闪光点，反而大家都受益匪浅，都舍不得离开这种文化氛围。

你如果找对了圈子，就总能遇到启发你思考的人。这种氛围会让每个人难忘，留恋不舍，成为吸引你留在这个圈子的一种理由。

一个好的社群最后运营成功，应该也有这样的咖啡馆效应，大家在里面畅所欲言，又有共同遵守的规范。例如，在知识IP大本营，我们就提倡定期或不定期进行发散讨论，让感兴趣的人找到灵感，如果我们的社群运营让大家感觉这里像一个自己喜欢的咖啡馆，能畅所欲言，相信社群就成功了。

运营社群就像是开咖啡馆，得一开始就创造吸引有趣有能量的人进来聊聊的氛围。

1.2.2.5 你的社群有没有结构

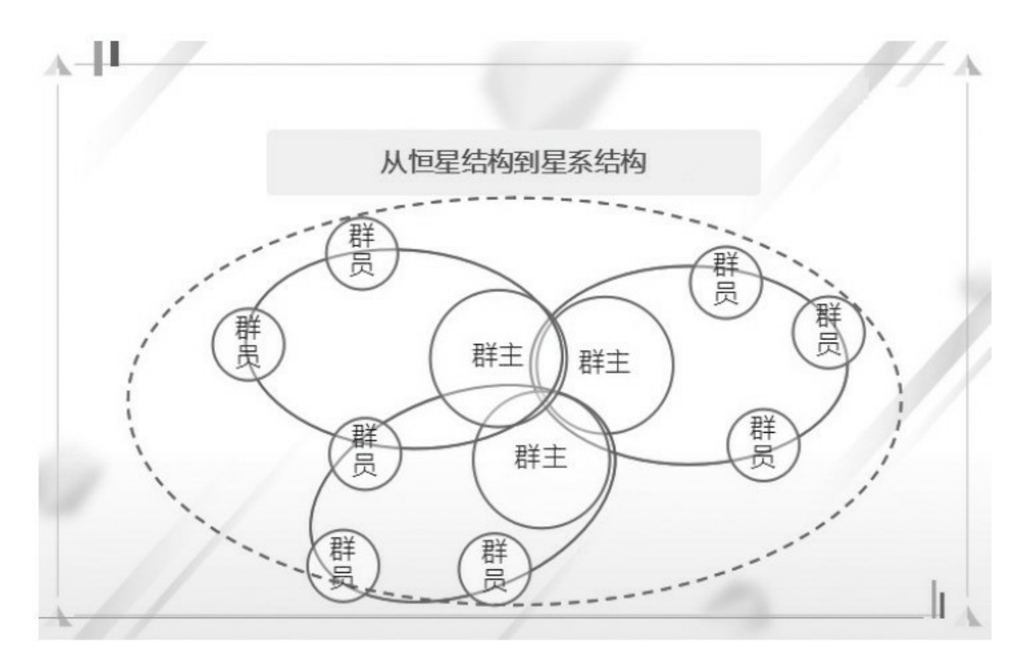
围绕社群的灵魂人物，可以形成不同的社群结构。

常见社群结构有两种：一种是金字塔型的，群里的灵魂人物势能很高，大家对群主特别认同，群主在群里地位是超出大家的；另一种是平等的环形，忙的时候，群的运营者就把自己的职能交给可以替换的人，请他代管一下。

金字塔型社群一般适合在心理咨询、教师、管理咨询、法律、医疗等需要专家、老师的群，因为灵魂人物天然自带专业权威，大家心理会自觉产生认同感。

基于兴趣、爱好、社交或者商业连接的群，会倾向于构建比较平等的关系。在群里每个人都可以担任活跃群的角色，就形成了中心环的关系。

金字塔型社群结构的缺点是社群依赖灵魂人物的投入，一旦灵魂人物退群，就会导致社群活跃度衰减。所以平行环结构继续演进下去，最理想的结构是几个大咖都带着一帮认可社群的人，每个人都自带小社群圈子，不同小社群圈子的人放在一个大群里面，会因为每个圈子都有自己的文化，如果3个圈子在文化碰撞过程中没有闹出矛盾，反而会得到新的社群文化。



如果社群都围着一个大咖转，意味着大咖每天都要投入时间管理，精力未必顾得过来。但现在从环形社群结构进入到恒星群结构，社群里有很多厉害的大咖，一个大咖忙的时候大家可以跟着别的大咖玩，每天有大咖在里面分享，整个社群的质量和稳定度是最优的。

1.2.3 运营

1.2.3.1 什么是社群的运营

社群构成的第三要素——运营（Operate），它决定了社群的寿命。

不经过运营管理的社群很难有比较长的生命周期，一般来说从始至终通过运营要建立“四感”。

（1）仪式感。如加入社群要通过申请、入群要接受群规、行为要接受奖惩等，以此保证社群规范。

（2）参与感。如有组织地进行讨论、分享等，以此保证群内有话说、有事做、有收获的社群质量。

（3）组织感。如通过对某主题事物的分工、协作、执行等，以此保证社群战斗力。

（4）归属感。如通过线上线下的互助、活动等，以此保证社群凝聚力。

如果一个社群通过运营这“四感”有了规范、有了质量、有了战斗力、有了凝聚力，怎么可能短命？

1.2.3.2 社群的运营成本到底有多大

有人说我的社群理想状态是：最少的运营，最少的规则，玩法自生长，长期可持续。

有这种想法的人往往会失望，好的社群必然重运营，没有运营就没有重度连接，没有重度连接就没有深度交流，没有深度交流就没有价值认同，没有价值认同就没有情感交流，没有情感交流就没有化学反应，没有化学反应就没有玩法自生长。

社群运营的真相是，投入最少的后期运营其实来自于起步投入最多的运营，这就是知识IP大本营的运营模式。

社群为什么运营重？举一个例子，社群要大家都参与一个活动，通知成本是远远高于线下的。所谓通知是指你的通知有效到达被通知人，并得到来不来的确认反馈。在线下组织，因为有制度约束，所以大家接到通知，都会在指定的时间来到指定的地点。但是在网上社群，大家工作地点不同、作息时间不同、工作安排不同，能做到统一时间参加一个活动，难度特别大。仅仅是消息通知到人，要做到一对一达到，只能一对一私聊通知，或者提前征得同意，可以群发短信。不管是哪一种通知手段，都只能做到大家收到消

息，不能保证大家都积极参与，要带着超过一定比例社群成员参与，付出成本极高。

有的人认为可以让热心粉丝负责运营，我们的看法是这的确是节约社群运营成本的好办法，短期内也能通过粉丝的积极运营提高社群活跃度。但是请务必清楚地认识到，绝大部分主动申请运营的粉丝并不知道做出有质量的运营背后的工作量是如此巨大，往往一开始是兴趣很大，但如果没有好的激励机制，很快就发现负责运营的粉丝不堪重负，很容易虎头蛇尾。

所以有人说兼职是做不好社群的，毕竟社群运营需要投入的精力太多，我们对这个说法表示认同，或者说名义上叫兼职运营，其实兼职工作量比全职工作还多，甚至还不拿报酬。

需要提醒的是有的初创企业，找不到足够的用户，希望通过运营社群的方式发展种子用户，这就需要维护普通社群，通过运营社群增加普通人对公司品牌的好感，慢慢转化为付费用户。但是这个运营过程比较长，往往一开始初创企业缺乏信任势能，也是不能收费，社群运营成本并不低，没有现金流去维持社群，除了增加成本，并没有想象中的直接好处。

1.2.3.3 社群要持续运营需要做哪些工作

一个社群如果有好的运营，就不会出现社群里有什么事情，大家不知道找谁去了解。这就要求社群里有稳定的团队，建立稳定的形式，形成稳定的节奏，大家都清楚自己所属社群的日常流程，开始让自己的言行和社群的节拍同步，社群的运营也就进入了良性状态。

从运营角度，一个社群运营者必须考虑以下工作：

（1）社群线上活动的策划和实施；

（2）社群线下活动的策划和组织；

（3）社群运营团队的搭建和培养；

（4）社群成员的更新和大咖邀请；

（5）社群成员的连接和情感认同；

（6）社群内容的总结和对外输出。

我们认为这里面最重要的运营工作是持续让社群成员产生社交连接，慢慢产生情感认同，一旦人有了情感连接，就容易产生化学反应，在社群里碰撞出极大的能量，结出不一般的果实。但人和人之间产生情感认同一般不会太快，这也就决定了社群运营是慢工出细活。

所以我们说运营慢比快好。太多人总是想快速做大社群规模，然后马上去变现，这种思维本来就是短视的，不重视加入社群人员的感受和需求，即便借助一时热情有所斩获，但做不长久，也做不大。

为了让社群成员产生连接，我们需要不断创新线上线下活动形式，发展出更多好玩的办法、运营套路，努力让自己的社群慢生长时间比别人短，这就是体现运营人员水平的地方。我们强调社群运营者要把社群里的人筛选好、连接好、服务好，反而有可能让社群里的成员都厚积薄发。

1.2.3.4 运营的结果是产生共同珍惜的群文化

在线下，最接近社群运营的产品就是教育产品。

同学们天南海北来到一个地方，一开始不认识不熟悉，慢慢通过班级活动形成了认同感。一个班级就是一个小社群，有班主任、班委会、班规、班级活动，还有群众自发认同的班花和开心果。

如果一个班级大家都互相认同，产生了友情，班级就会形成互相激励、互相认同的气场，我们说这个班级班风正，其实就是说这个班级形成大家都认同的班级文化，大家都自觉维护认同自己的班级，形成了班级荣誉感，即便毕业很多年，都愿意参加班级的聚会活动。如果一个班级班风涣散，毕业后组织一场同学聚会，难度也很大。

而且有的班级班风特别好，老师对同学们特别放心，鼓励班委发挥作用，让同学们自己管理自己，那

么就有可能变成班级自治，同学开心，老师省心。

其实社群运营追求的境界就是学习教育里的好班风养成的过程，最终形成社群里大家共同维护的社群氛围。这样，新人进来了，老成员会自觉带他融入社群；新人犯错了，老成员会主动纠错，告诉他应该怎样做。社群的文化一旦形成，甚至口碑在外，大家进来之前就听过很多关于这个群的故事和做法，更有加入的动力，群的管理成本就借助群文化的认同感而大大降低，群的凝聚力也大大增强。

1.2.4 输出

1.2.4.1 什么是社群的输出

社群构成的第四要素——输出（Output），它决定了社群的价值。

持续输出有价值的东西则是考验社群生命力的重要指标之一。

罗辑思维早期作为最大的互联网知识社群，深厚的知识积累和稳定的视频输出，便是其生命线；最开始做微营销的万能的大熊，曾持续产出大量高质量的文章和培训，在微信红利期迅速积累了海量的粉丝群，借势成立了“大熊会”。

所以没有两把刷子，没有深厚的沉淀，还真玩不起一个高质量的社群。

所有的社群在成立之初都有一定的活跃度，但若不能持续提供价值，群活跃度慢慢地下降，大多沦为广告群。没有足够价值的社群迟早会成为“鸡肋”，群主和群员就会选择退群或者解散群。也有一些人会再去加入一个新的“好”群或选择创建一个新群。还有一种情况是群员也不退群，继续留在这个群里，他会看一看这个群能不能给他带来价值，如果观察一段时间以后，这个群完全不能给他带来想要的东西，他就会在这个里面“捣乱”（如发几通广告信息），因为他已经不在乎会不会被踢出这个群，发一些广告也许还能拿回一点沉淀的时间成本。

为了防止以上情况的出现，好的社群一定要能给群员提供稳定的服务输出，这才是群员加入该群、留在该群的价值。比如罗振宇坚持每天一条语音、大熊坚持定期干货分享、秋叶有课程与动手实践、某些行业群定期可以接单等。

另外，“输出”还要衡量群员的输出成果，全员开花才是社群，如果仅仅一枝独秀，那走的还是粉丝经济路线。

如秋叶PPT的核心小伙伴，各个领域的达人都有。秋叶老师根据达人自身的能力，进行统一包装，选择微信写文、开发课程、出版图书、培训授课等不同的输出形式，组织秋叶PPT团队内达人做不同层次、不同领域的高质量产出，释放出更强大的能力。

2015年，秋叶团队核心成员一个偶然冒出的玩法——用PPT画肯德基头像——风靡朋友圈后，秋叶老师让达人们把各自的玩法系统化，在一个月内指导小伙伴迅速打造成了一门微课，并在短时间内有了不错的销量。这样从一个不经意的想法，从萌生到迅速变现，也让秋叶PPT核心团队在PPT领域内具备了超强的运营能力和人才储备，形成了其他PPT团队很难复制的竞争优势。



简单快速打造个性表情包 老师参与

1542人在学

简介：的软件，只要你有智能手机，电脑装了PPT就行了。

目录：【基础篇】1-PPT手绘工具介绍 课时16 【基础篇】2-开启你的第1张手绘“红唇风”（本期模特@嘉

课程分类：兴趣爱好 | 发布者：张辰Jz | 讲师：张辰Jz 膝盖NEE...

1.2.4.2 社群有哪些输出的方式

社群对外的输出，有很多形式。最容易被人想到的是社群要开通微博、微信公众号等自媒体，发布和

社群有关的内容。这只是社群可以输出内容的一部分。

（1）社群形象：统一的LOGO、Slgon、海报等。

（2）社群打卡：如借助“鲸打卡”平台，输出统一的社群打卡海报。

（3）社群自媒体：微博、微信公众号、声音电台、头条号。

（4）社群微课：各种微课输出平台开发社群成员的微课合集。

（5）社群直播：如开通直播频道，邀请社群成员轮流主持。

（6）社群图书：整合社群成员一起出书。

（7）社群培训：组织社群成员进行线下培训。

（8）社群咨询：如组织社群成员开通在问答这样的咨询平台。

（9）社群训练营：组织社群成员开发线上训练营课程。

（10）社群活动：组织社群成员策划系列线上线下品牌活动。

（11）社群代言：为企业产品或服务提供社群代言服务。

（12）社群理财：社群成员请信得过的高手帮助投资，获得更高回报，不过风险须自负。

社群输出背后的一个逻辑就是把社群分享过程中碰撞激发的碎片化知识加以系统化输出，把社群IP化，成为大家对外输出的流量平台和品牌资产。

例如在知识IP大本营，我们整合社群大咖开通了在线训练营，举办了线下大咖秀，出版了国内第一套新媒体运营的教材，一共12本，在一年半内全部出版，并成为目前全国销量最好的新媒体运营教材。很多知识IP大本营的成员还面向职场人开发了网络课程，也是通过整合社群内的小伙伴一起完成的。

1.2.5 复制

1.2.5.1 什么是社群的复制

社群构成的第五要素——复制（Copy），它决定了社群的规模。

由于社群的核心是情感归宿和价值认同，那么社群越大，情感分裂的可能性就越大。

在“复制”这一层，有这样两个问题需要你自问一下：

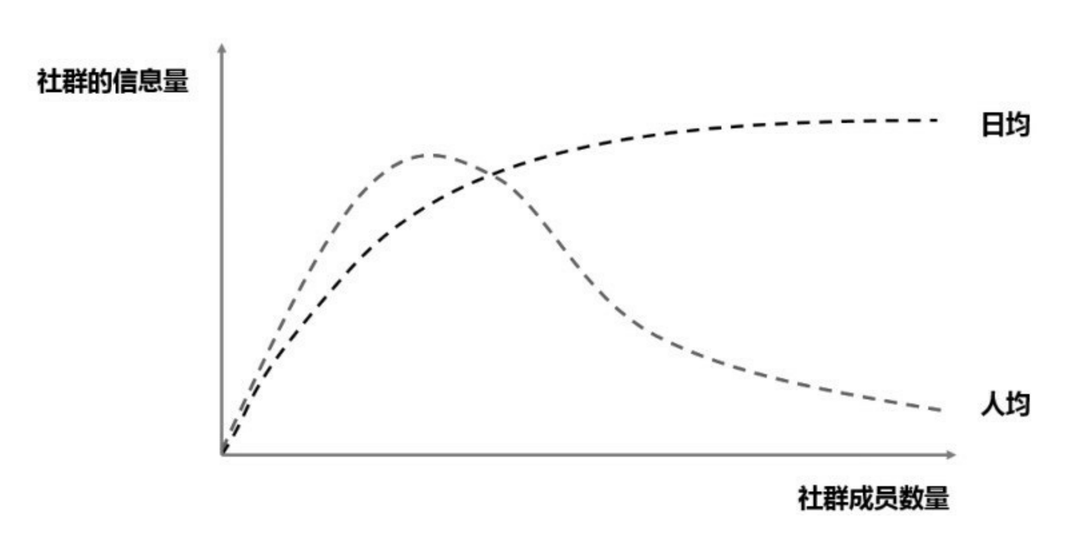
第一，是不是真的有必要通过复制而扩大社群规模？

有时候会有一个误区，大家觉得没有个几万人都不好意思称为社群。

其实，经过前面4个维度考验的群，完全可以称为社群了，小而美也是一种，而且大多活得还比较久。

你可以自己思考一下，当你现在进入一个人很多的大群，第一件事是做什么？——是不是就是将屏蔽消息功能打开？因为遴选信息的成本高，人员相互认知成本高。

相反，小圈子里，人员较少，大家相对话题集中，所以小圈子里人人都容易活跃起来。从微信群、QQ群等社群的大数据中发现，90%的用户在不足20个人的小群里活跃。人人都想组建人多的大社群，但是许多大社群却非常沉闷，人人都在小圈子里活跃。



所以，社群规模要视社群的成长阶段而定，每一个社群都有一定的成长周期，不同的阶段用不同的节奏进行控制。

一般来说，规模越大的社群，越可能永远只是为新手及小白用户提供服务，在过滤优质信息上有很大的难度，这样的群如果不控制活跃度，虽然看起来每天的信息不少，但是信息价值太小，很快社群就会沦陷为一个聊天灌水群。这也会加速高价值成员的沉默或者离开，社群价值就无法得到提高。

那么，你就要明确，扩大规模是为了什么？扩大规模之后能帮你解决什么瓶颈？自己的社群定位适合扩大规模吗？……这些问题需要好好想一想，如果盲目复制可能起反作用。

第二，是不是真的有能力维护大规模的社群？

复制不是一拍脑袋的事情，而是要综合人力、财力、物力、精力等多角度综合考量之后的结果。

例如，伏牛堂霸蛮社号称是有20万年轻人的社群，曾尝试做一场50万人的线上发布会，微信群发布会最后只来了7万人。然而，仅仅是7万人就出现失控的局面，在微信群里骂人的、发广告的……做什么的都有，反而给品牌造成很不好的影响。之后，伏牛堂管理团队复盘，开始严格控制霸蛮社社群的规模和质量。

2016年4月，微互动小黄人发出通告，主动删除自己建的几百个全部免费分享微信群，他们发现自己没有精力管理几百个群，很多微信群变成广告群，反而影响品牌形象。删除全部微信群后，微互动计划只对付费用户提供社群服务。

所以，规模的扩大意味着投入的增加，那么相应的投入产出比是否能够支撑你将社群一直维护下去，这要打个问号。毕竟，情怀是很贵的。

1.2.5.2 社群复制的3种模式

社群复制其实只有3种模式，第一种模式是“俱乐部制”。

社群一开始就约定了起止日期和主要服务内容，到期续费可以继续加入，就像线下的俱乐部一样。本书作者维护的知识IP大本营就是这样的模式，半年一期，每期3000元会费，如果是参加了3期以上的成员，报名第4期时，会费减免到1000元。每一期的服务内容都在过去好的形式积累下，迭代微创新。

这种模式其实是让社群沿着时间线进行延伸，一期期迭代更新，在连接上深化。

第二种模式是“加盟店制”。

社群一旦形成了口碑和玩法机制，就在全国不同的城市成立分舵，建立分社，快速扩大。这是很多人希望复制的模式，因为可以快速做大规模。但是这种模式会因为社群扩张过快，难以培养出合格的运营人才，复制好的社群文化，却导致大量的加盟社群开始灌水、发广告，和主社群文化脱节，最后的体验并不

好。很多社群就是因为选择了快速扩张，反而走向了衰败。

像本书的作者邻三月创立的BetterMe大本营就是以在核心城市建立分舵的方式进行运营。不过，为了确保运营质量，BetterMe大本营只在有限城市设置分舵，而且原则是发现有合适的运营人才，才允许开分舵。另外一种模式是用同样的玩法扩展不同的品类，如从BetterMe大本营分化出手绘小组、读书小组、跑步小组等。

这种模式其实是让社群沿着空间线进行延伸，在规模上进行扩展。

第三种模式是“旗舰店制”。

这种模式不追求社群成员的规模复制，而是找对一批人以后，长期连接，不断向群员提供大家需要的新产品和新服务，最终演变成消费品的不断复制。像秋叶PPT团队就是从先策划爆款产品，再持续运营，不断为核心学员推出新产品。



秋叶PPT社群持续运营其实是以产品为核心。我们做出12门课，第一门课都不赚钱，但核心的学员留下来，愿意购买后面推出的新课、图书，还有培训项目，结果也顺利实现了社群迭代运营。

1.2.5.3 反思：是否社群只能是小而美

我们现在越来越倾向于社群不是一个大组织，而是小而美的圈子。

无论在网络还是现实，能把人大规模组织在一起的形态有这样几种：①政党；②宗教；③粉丝团；④学校；⑤商会；⑥经销商网络；⑦俱乐部。

这些组织你会发现都需要专门的人来运营才能做到比较大的规模，实际上就是一个专业组织，很难被称为一个非正式组织的社群。

网上的很多所谓的社群其实是粉丝团、学校、商会、经销商网络、俱乐部几种形式在网上的变种，从严格意义上讲，除了俱乐部是可以发展成社群的，其他形式都很难成为社群。

有的微商群，覆盖十几万人，其实本质是把线下的渠道合作放到网上，就是一个生意，打着社群的名义来找风口。

有的训练营，号称几万人，其实本质就是学校一期期开课的学员，还不如线下的学校，人家起码一个班的人长期生活，互相熟悉，甚至知根知底。网上的学员往往是听课时在一起，听完了就自动解散，并无交集。

而俱乐部一般有共同的爱好，可以组织一帮人经常玩、经常聚，就有了情感连接，从而碰撞出新的可能，这才使得社群里面有快乐因子，有利益因子，长久运营下去。

但好的俱乐部也很难扩大规模，一是没有那么多合适的人符合标准，二是人多了互相认识的成本会指数级增加，那么从俱乐部里面一定会分化出更小的圈子，建立成员分级制度。私人会所俱乐部都叫圈子，进入一个圈子很难，这圈子就是现实中的社群。

圈子之间比的是能量，而不是规模。只是没有能量的人更喜欢抱团取暖，以为自己和很多人在一起，就有了能量。真正有能量的人一出手，他们马上如鸟兽散。

所以我建议社群不要一开始就贪大求全，可以从40个人起步，运营好了，慢慢扩大。我认为到了300人，也就到了成本回报的极限，这个时候我们要考虑给群的能量升级，限定更严格的入群条件，让更有能量的人在一起，而不是盲目扩大规模。

但是这并不妨碍你借助社群的能量做商业。社群里的人商业能量越大，商业变现的空间越大，但并不等于你要做大社群才能有机会得到大商业变现。

1.3 如何评估一个社群的质量

1.3.1 用ISOOC模型评估社群发展前景

1.3.1.1 2015年的罗辑思维社群

2012年12月21日，罗辑思维出现在了大众视野之中。当天，同名微信公众号开通运营，第一期视频也同时上线。主讲人罗振宇开始了每天早上6点半推出的60秒音频和每周一更新的视频节目。其口号是“有种、有料、有趣”，倡导独立、理性的思考，推崇自由主义与互联网思维，并由一款互联网自媒体视频产品，逐渐延伸成长为互联网社群品牌，致力于打造的是一个有灵魂的知识社群，一帮自由人的自由联合。

3年多的时间里，罗辑思维拥有了超600万的微信订阅用户，视频点击量近3亿，考验“真爱”的限时限量的会员招募也轻松收入过千万。2015年10月20日，罗辑思维正式对外宣布完成B轮融资，估值13.2亿元人民币。2016年3月，新一代网红papi酱拿到了1200万元投资，由真格基金、罗辑思维、光源资本和星图资本联合注资。罗辑思维集微信公众订阅号、知识类脱口秀视频及音频、会员体系、微商城、百度贴吧、微信群等具体互动形式于一体，主要服务于80后、90后有“爱智求真”强烈需求的群体，成为目前影响力最大的互联网知识社群。

1.同好

罗辑思维社群的形成是基于大家对罗振宇以及他所倡导的理念的认同。不能否认，初期很多人了解、认同、加入罗辑思维，其实都是来自于对罗振宇的喜爱。很多人每天早晨都会听罗振宇发的语音，天天像追剧一样。但罗振宇在有意识地通过各种活动与输出，将大家对自己的认同转移到对罗辑思维社群的认同。

随着社群的壮大与边缘扩展，形成以“有种、有料、有趣”为核心价值观的社群，像一个磁场一样不断地吸引着同类或者想要变成此类的人们，让不少围观的人开始基于三观的认同而加入社群，然后就认识了很多“罗友”或者打着“罗友”的名号的“罗友”。不少人靠“罗友”两个字开发出各种利益和好处，投资、创业合伙、旅游、相亲等，但罗振宇本人并没有参与，大家也不是为了罗振宇，而是为了自己。

2.结构

罗辑思维社群结构里分高级会员和一般会员，设立了进入门槛，第一次会员招募原计划是5500人，6个小时就抢光，集资160万元之多；第二期更有800万元入账。用掏钱筛选人员的“真爱”是最直接有效的手段。罗辑思维融资后，会员暂停招募，会员资格可转让。

除了会员群，罗辑思维在全国各地自发建成的群也有不少，活跃度还可以，但是自组织的社群缺乏有序管理，导致刷屏严重，很多人加入后选择了屏蔽。虽然有发红包才能发广告的规则，但并没有一套体系的管理规范，所以群结构在明朗度、管控度、规范度上还是欠缺。

3.输出

罗振宇坚持每天发一条语音和定期发视频，群内会分享拓展阅读，分享罗振宇推荐的好文章、好活动，还有的罗友组织读书会，等等。

但在输出上，第一，有点单一，基本以罗振宇的语音、视频为主打，稍显单薄；第二，社群整体的输出能量不足，大多成员只是参与，从未输出；第三，罗辑思维转型电商平台后，虽然商业运营非常成功，但是什么都卖的模式让社群定位开始变得模糊不清；第四，罗辑思维已经全面和出版社合作，推出知识产品——得到APP，也是在输出方面的一大突破，这也是罗辑思维目前最核心的变化，变成标准化内容产品供应商。

4.运营

仪式感：想要成为铁杆会员不仅仅有钱就行，还得有老会员推荐，构成一种仪式感，还增强了门槛与新老会员之间的关系，强化了弱关系。

参与感：营造“参与感”最重要的就是找到“连接”，在各有收获的前提下连接不同的社群。罗辑思维经常让人津津乐道，就是因为它的很多想法是基于互联网群体试验的探索，让每一个好奇的人都可以连接。如一年一度的霸王餐可谓轰轰烈烈，只有你敢来，我们就敢玩，激活所有认同者的参与动机。霸王餐顾名思义吃白食，罗辑思维向全国的餐饮业发出邀请进行霸王餐活动，首先就是招募会员参加，然后团队去运营，这里就用到了罗辑思维的“连接”这一概念，罗辑思维社群中的每一个人本身就是社群的中流砥柱，加上团队与商家的配合，充分发挥了社群的组织性。会员的“参与感”来自于可以免费去吃一顿大餐，商家的“参与感”来自于一次利用平台与话题提高知名度的机会。

组织感：罗振宇为精神领袖，不参与管理，各地自发组织，自选领导者，碰到运营组织能力强的结果还不错，如众筹的一次“失控的儿童节”就是很好的案例。

归属感：仅仅是三观认同还不够，罗振宇鼓励罗友组织线下读书会，线下各地建立基地等，一切没有线下活动的社群都是没有实质意义的，网络社群还得回归现实生活中的连接。而且罗辑思维还会给铁杆会员送铁牌、送书，这也是建立归属认同感的一种手段，有了身份标签，于是也有了炫耀的资本。

由于罗振宇的互联网试验“新奇特”，所以大多参与度都不错，运营还是很成功的。

5.复制

罗辑思维做这么大，围绕着罗振宇，又不完全围绕着罗振宇。以高级会员为核心，然后在各地又有自己建立的群和基地。整体形成开放的、好玩的、有干货的文化氛围，但鉴于复制过程中质量把控和文化传承的不足，加上罗振宇已经开始逐步转型电商平台，会员发展开始停滞，社群运营投入力度在下降，目前运营模式更多是和不同社群和牛人进行跨界联合，构建商业生态链条。从长远看，我们认为罗辑思维会更倾向于变成一个带人格化媒体的电商平台，而不是社群联合体。

2015年，基于“有种、有料、有趣”的罗辑思维在国内的影响确实很大，不过罗辑思维规模扩大后，开始转型开发标准化产品，借助技术手段和渠道做流量扩散，不再依赖社群成员，社群的同好凝聚力开始下降，放弃社群会员运营模式，也不再授权社群成员用罗辑思维名义轻易做各种尝试，保护自己的品牌使用权，慢慢变成头部IP进行内容创业的电商平台，从这个角度说，罗辑思维通过社群运营完成了自己的原始积累，转型走上更大的商业模式发展，今天的罗辑思维依然成功，只不过不再依赖于社群。

1.3.1.2 秋叶PPT

秋叶PPT团队是致力于在线教育的一个互联网社群，主要受众为大学生和职场新人。目前课程学员超15

万人，主推《和秋叶一起学PPT》《工作型PPT该这样做》《和阿文一起学信息图表》等课程。

秋叶的社群分两块。

第一块为PPT"90后"高手组成的核心群，各有擅长的领域，在一起经常能碰出很多绝妙的创意或想法，基于互联网众包协作开发课程、做有影响力的新媒体、写累计下载量过百万的电子书……

第二块为PPT爱好者，其中很大一部分已经是课程学员，还有很多喜欢读书、喜欢新媒体、喜欢分享的年轻人。通过秋叶老师和核心群不断推出新课程、新活动，鼓励大家一起动手、总结、分享，吸引越来越多爱学习的年轻人加入。秋叶社群和金山、美的、万达等企业合作品牌活动"一页纸大赛"，"群殴PPT"，和各主流出版社合作"读书笔记PPT"，影响力日渐趋大。

1.同好

秋叶PPT社群成员最初是以PPT这个工具的爱好者为发轫端，在秋叶的引导、发现、培养之下又聚集了一批爱阅读、爱思考、爱学习、爱分享的核心群体。由于PPT这个工具的小众化，决定了这个"同好"下社群的规模与影响力都是有限的，目前秋叶PPT也在努力和阅读结合，和职场技能结合，扩大社群受众面。

2.结构

要入群，买课程就是门票；想升级到核心群，就多努力学习展示优秀的作品。不同用途的群所设置的管理结构不同，学员群管理模式是金字塔结构，平时禁言，核心群是环形结构，极度活跃。

平台主阵地是QQ群，目前学员QQ群2000人的有30个，根据购买课程人数还在不断增加。秋叶的学员群功能，早期包括答疑服务和定期分享，现在改为答疑通知，集中做在线训练营分享，秋叶在其中会筛选出优秀的人才纳入核心团队进行培养。

秋叶PPT社群在"结构"这个元素中最强的是组织规范，如入群编号制度、禁言制度等，这个我们会在后面详解。

3.输出

核心人物的输出主要还是优质课程不断开发与升级，周五定期有群内干货分享、微信上免费3分钟教程、经常送书鼓励动手做读书笔记PPT让学员赚回学费等。

那么群员输出有什么呢？

在秋叶主导、群员分工协作的情况下，他们一起做成了PPT领域内具有影响力的微信公众号，他们一起写出了年销量突破10万册的系列纸质书籍、单期下载量突破20万的电子书，他们一起开发出付费学员人数破6万人的在线课程……

论整合社群力量做输出，秋叶PPT社群不比前几个差，但PPT的小众决定了影响力边界。

4.运营

仪式感：学员购买课程，获得入群资格后，会获得个人编号，有公告和禁言，庄重感。核心小伙伴入群，成员热烈欢迎，营造欢快的轻松感。

参与感：购买课程，自由完成课程内布置作业，发微博，老师点评。还有品牌活动"群殴PPT"，"一页纸大赛"，参与后获得奖品，影响力越来越大。这几个活动已经获得过和美的集团、万达集团的合作。

组织感：怎么做出国内影响力最大的微信公众号？怎么一起写书？怎么一起开发课程？……这样的"大事"，秋叶会根据核心群群员各自的擅长领域给予分工，虽然群员来自天南地北，但是通过网络分工协作，每天交流创意和进度。比如销量高歌猛进的"说服力"系列图书，就是由十多个群员在极短的时间内配合完成的。平时做推广，群员自行组织接龙转发，自运行力和凝聚力很强。

归属感：多次组织线下活动，增进群员对社群的归属感。

不过秋叶PPT在社群规模做大　后，也遇到了维护和管理成本上升、产品开发和社群运营抢夺核心团队精力、社群新鲜感下滑的挑战，一些新兴职场社群在运营上表现更出色。

5.复制

秋叶团队实用类在线教育做到领头羊的位置，首先课程破百万的销售额，不缺钱；学员突破15万，核心团队实行末位淘汰，不缺人；经常有和各大企业合作的机会，不缺影响力。

他们核心文化就是：玩要起来无限制，认真起来无人能敌——玩的同时把事情做好，把钱挣到。

以学员群为核心分化出很多以秋叶核心小伙伴为中心的子社群，如邓稳的群殴PPT群、秦阳的秦友团群、阿文的信息图表群、蔬菜有乐膝盖的表情包群、油杀臭干的动画手绘群等，特别是邻三月运营的BetterMe社群，是一个惊喜。

由于课程的付费性质以及现有课程销量规模，秋叶PPT社群在规模上还有很大提升空间。不过秋叶PPT之后的路线正逐步转向职场技能定位，打通职场3～5年新人渠道后，未来社群规模还有很大潜力。

截至2017年，秋叶PPT一直维持了社群核心圈子的稳定性，依然每年搞一到两次线下活动，也维持了自己和学员之间交作业互动、答疑互动、“群殴”互动、一页纸比赛互动的形式。特别是对核心小伙伴也建立了群运营，但是随着秋叶PPT课程销量增加，日常开发、推广和客服业务工作量急剧增加，秋叶PPT核心团队用于核心成员社群维护的时间相对在减少，整个公司业务运营越来越多依赖全职工作者推动，依靠标准化岗位流程驱动。从这个角度看，秋叶PPT团队的社群属性在减弱，公司属性在增强。

1.3.1.3 新生大学

李笑来的新生大学的形成源自于一本“开源共创书籍”：《七年就是一辈子》（后改名为《新生——七年就是一辈子》）。这也有可能是第一个把自己的“一本书”做成了社群的人。

《七年就是一辈子》是李笑来继《把时间当作朋友》出版7年后写的“书”。这“书”要打个引号，因为它实在不是“一本传统意义上的书”：它是写不完的“书”；它有两个价格；它是一个“共创书籍”。

2015年11月23日，李笑来发起了《七年就是一辈子》的预售，至2015年12月25日，购买人数有1700多人。2016年1月中旬，真格基金投资了为新生大学开发APP的情非得已（北京）科技有限公司。2016年3月1日，微信公众号“新生大学”开通，截至2016年3月31日，订阅人数约为6万。2016年4月15日，新生大学的APP上线。正式上线之前，付费成员人数已经超过2700名。

1.同好

新生大学倡导不断积累，持续学习，获得新生，集聚着一批以持续、自主、升级自我为乐的人。新生大学的社群成员，很大一部分来自于李笑来公众号“学习学习再学习”，都是基于对李笑来个人品牌的信任。而之前李笑来做的收费社群（共同成长社群）的发展也为新生大学社群吸引同好的人也打下了一定的基础，由于社群目前收费制度，而且收费金额并不低，规模就会受到一定的限制。

2.结构

李笑来写的《把时间当作朋友》这本书，其实有两个价格：一个是印刷版，由出版社定价；另外一个是网络版，完全免费。

《新生——七年就是一辈子》这本书采取的是同样的“价格双轨”策略，此书的网络版永久免费公开，付费并非必须；读者也可以选择支付年费2555元，就可以进入一个社群。社群的成员可以使用新生大学的APP参与写作社交。新生大学的每个社群成员都必须进行实名登记与验证，否则无法发布文章、无法参与讨论、无法发起私聊。

李笑来也公布了其新生大学APP未来可能实现的功能与使用场景：

（1）精选课程（新生大学在下半年开始将开设5门课程）；

（2）不定期讲座（会组织各种学习、成长类的讲座与分享）；

（3）向社群成员开放申请权限，允许社群成员之间构成各种主题的“互助小组”；

（4）有规则的线下活动（每个人都有机会学习并成为“群主”）。

而他所筛选的群主，都是具有一定影响力的人，为后续的社群规模复制和传播打下了好的基础。

为什么会有一个新生大学的工具APP？这或许也是一种提前的布局，社群渐渐有望成为人人必备的精神生活需求，那其所承载的平台也就会有极其显著的价值。

3.输出

新生大学社群总计有3本必读书籍。

（1）《新生——七年就是一辈子》

（2）《领导梯队》（The Leadership Pipeline）

（3）《原则》（Principles）（这其实也是一部“众创书籍”）

李笑来认为原则上来看，没有通读完这3本书籍之前，社群成员是没有资格推荐他人入群的，因为“领路人”显然要有足够的“阅历与经验”，否则事实上并无实力。

李笑来倡导的写作是交友和自我升级的一种方式，认为写文章是高质量交流手段。而写作本身（无论是哪一种形式的写作），都是未来价值无限大的行动。

现在社群成员可以在新生大学APP里发表文章，社群引导社群成员在新生大学APP上输出文章，有好的文章会被转载和发布首页，为社群成员增加影响力。而因为成员交年费高达2000多元，所以经过价格的筛选，APP里的朋友圈的内容价值就会被社群成员做自行筛选，价值相对会更高，有更多有价值的内容被分享出来。

4.运营

仪式感：社群成员在获得推荐资格之后可以推荐新成员，并取得相应的积分。李笑来也公布会用“区块链公证”的方式保证每一个成员的积分最终都有公开记录。

参与感：用众创书籍的方式共写一本写不完的书，一起建立社群。而新生大学的APP跟微信的界面很像。

主要包括4个模块：文章，聊天，发现，我。

（1）“文章”里面是所有发布的文章。

（2）“聊天”里面包括私聊和群聊。

（3）“发现”里面主要是朋友圈功能，与微信不一样的是，这里每个人都是朋友，所以朋友圈所有人都能看到。

（4）“我”里面包括我的通讯录、名片、文章还有设置等。

因为现在APP里所有人都是实名的，有了这样一个基础，成员之间可以有更真实的了解，社交就有了更多的亲密感和黏性。

归属感：新生大学的学员早期是从支付宝群转移导流过来的，但是支付宝群之前是禁言状态，沟通得不多。现在转移到APP后，支付宝群就搁置弃用了。目前的归属感都是用APP发布文章和对未来的完善来承载，归属感有待增强。

5.复制

目前社群处于初期，还没有达到大规模复制的程度，但是已经开始布局。让自身有资源的人成为群主。也曾在推送中明确列出成为群主的三点优先条件：

（1）有一定的初始流量（如微博、微信、知乎、豆瓣等媒体上有一定数量的粉丝）；

（2）有一定的运营经验（群主做的更多的事情其实是运营，而不仅仅是“创作内容”）；

（3）有很强的学习能力。

这种模式在后期可能带来社群成员的大幅增长，但是由于年费需要一定的经济实力，另外爱动手、爱分享、爱写作的精英人士始终是少数，所以社群成员能否出现爆发式增长还得拭目以待。

1.3.1.4 十点读书会

在2015年新媒体排行榜9月份的“中国微信500强”排行榜中，“十点读书”总排名第九，文化类排名第一。十点读书是2012年年底开设的，后获得投资，估值数千万。十点读书会社群是十点读书新媒体矩阵中的一个子品牌，建立于2015年4月23日世界读书日。

1.同好

十点读书会吸引的是一群爱读书的人。十点读书会认为一个人的知识储备等于阅读力乘以阅读量，他们在关注每一个人阅读量的基础上，关注提升大家的阅读力，通过潜移默化的影响，促成社群成员的进步。社群成员每日阅读打卡，每周阅读话题探讨，每月线下活动，十点线上直播间，作家见面会等。每一个有关读书的环节环环相扣，把相同频率的读书人联系到一起。

2.结构

仪式感：十点读书会的训练营每次开营都会有开营仪式和结业仪式，给了社群参与人员对于参加训练营有一种强烈的仪式感，以认真严肃地对待100天的训练。

参与感：十点读书会的训练营活动，每天都是以固定的打卡模式，在朋友圈或者微博提交自己的作业，并每周填表提交，让自己的成长得到系统的输出总结。

组织感：十点读书会的训练营都会进行分班，从社群成员中选拔出组长，还配备有助教等，非常有组织。

归属感：训练营因为有分班制度，所以能让小团队更有凝聚力，归属感也就更高。

3.输出

十点读书会的公众号的文章曾经以名家授权转载为主，原创性不强，后来开始做约稿、领读模式，极具特色的训练营矩阵更让整个社群有所输出。

100天训练营：2015年6月27日，十点读书会联合Warfalcon面向全国读书人发起100天阅读训练营活动。仅3天时间该计划招募文阅读量超过10万，最终确定2500人进入训练营。2015年7月1日，十点读书会在新浪微博发起“100天阅读计划”话题，当天就成为新浪微博热门话题，拥有超过4000万的话题阅读量，此后每天都有几千营员在微博上进行阅读打卡。读书类相关内容迅速冲上新浪微博话题排行榜，为全民阅读时代的到来添砖加瓦。

PPT训练营：2015年7月7日，十点读书会联合秋叶面向全国发起PPT训练营活动。仅3天时间，该计划报名帖阅读量超过12万，最终确定4500人进入本次PPT训练营。7月10日，十点读书会在新浪微博发起“PPT训练营”话题，次日即拥有超百万的话题阅读量，此后每天都有几千营员在微博上进行PPT训练打卡。导师携手助教团进驻10个营员群，零距离悉心指导，秒问秒答。训练营作为十点读书会首创的线上学习分享模式，不管是宣传规模还是招募营员数量均再次创下新纪录。

100天改变自己训练营：2015年8月8日，十点读书会联合古典老师面向全国发起100天改变自己训练营活动。仅3天时间，该计划报名帖阅读量累计超过20万，最终确定9500人进入本次训练营。8月12日，十点读书会在新浪微博发起“100天改变自己训练营”话题，现已拥有超4000万的话题阅读量，此后每天将会有几千营员在微博上进行“100天改变自己训练营”打卡。古典老师携手90名助教团入驻20个微信班群，零距离悉心指导，秒问秒答。

正是这样杰出的输出能力，使十点读书会社群与社群成员产生了高的黏性，为社群的发展打下了好的地基。

4.运营

目前十点读书会做了几大矩阵，包括新媒体矩阵（公众号、微博、十点直播间、十点电台等）、作家见面会、十点训练营、十点课程、全国分会。

十点读书会的微信公众号6个月粉丝量达30万，新浪微博粉丝超过80万，多个千万级话题成为微博热门话题，还有强大的千万粉丝级自媒体资源“十点读书”作为后盾。

十点直播间：通过严格筛选，面向全国招募了20多名高质量专业十点读书会专属主播，全程参与线上直播间访谈节目、各地读书会活动主持，以及建立了十点读书会电台。另外还面向会员建立十点文字营，撰写十点读书会的相关文字内容。

作家见面会：举办多名知名作家见面会。

十点训练营：分别与多位大咖合作训练营，都有不错的活动效果和曝光率。

线下读书会：线下读书会、线上分享会、兴趣小组活动等。

全国分会：目前已在30个城市开设分会，约3000名正式会员。其中超过24个城市已经举办完第二场线下读书会，会员们积极踊跃地自发组织了各种各样的线下读书会，已达近百场。

线上分享会：各城市已开展六一“致童年书”、父亲节主题分享、班委跨城分享、班委风采展示、达人课堂等数十场线上主题分享，以及开展数本的线上共读活动。

兴趣小组活动：在社群的引领下会员们还建立各种兴趣小组，有共读一本书、跑步团、羽毛球团、PPT提升组、原创文字营、主播团等，读书会云集了各种各样不 仅爱读书更爱学习的伙伴，其中不乏各种专业技术人才。

5.复制

十点读书会围绕着读书，在线下全国性的复制能力上是做得比较好的，线下黏性也比较强。相对于吴晓波书友会来说，它更偏向于个人品牌化。以十点读书这个品牌作为辐射点进行复制。

十点读书也开始涉足在线教育，借助自己的导流能力，整合优质社群，特别是能够产出优质课程的社群，一起运营在线课程，通过教育型社群扩展十点读书群的后续规模。

如果十点读书会能打通整合优质社群的商业模式，在复制上的潜力可观。

1.3.1.5 橙子学院

“成长，长成自己的样子”取首尾二字，即为“橙子”。橙子学院是一个专注个人成长与职业发展的互联网学习社群，是新精英旗下的专注培养未来人才核心技能的青年学习社群，开设有高效能训练营、影响力Lab、自我探索公园与整合共创学院4个系别，努力为大家搭建由“自我—伙伴—导师”组成的成长支持系统。

1.同好

创造变化的人，适应变化的人，橙子学院希望汇聚这两种人。虽然未来不确定，虽然他们自己还没有成为最好的自己，但是他们依然前行，因为内心有信仰。通过对新技能的尝试，他们逐渐探索自我的生涯规划。

基于橙子学院的Slogan：成长，是面向未来的信仰。

社群同好聚集的方式分为：线上训练营与线下活动。

2.结构

按照橙子学院的设置，可以把学习分成4类：开眼界、提技能、解困惑、建系统。

开眼界是为了让你不至于局限在一个细小领域，有机会抬头看外面发生了什么事情。

提技能是最直接也是最花时间的，因为需要大量的练习。建议1个月学一门，甚至2个月精通一门比较好。橙子学院每个月都有一门技能训练营。

解困惑是针对一个你已经遇到的具体问题提供小技巧。看到就听，听完学到马上就用，方便有效。

橙子学院中的“达人开腔”“选对”一对一咨询服务，以及平时公众号里的“新技能GET！”栏目都属于这一类，可以找到有共鸣的话题和导师，学习这些小法门。

建系统是比较难的，需要经历“困惑—技能—困惑—技能—困惑—系统”的过程。也就是需要成员在困惑与方法直接反复实践和验证后，才会对系统和心法有感觉。

线下社群的活动结构，围绕着“生涯工具—生命之花（平衡轮）”的8个维度展开：职业发展、财务、朋友与重要他人、家人、健康、个人成长、娱乐、自我实现。

多维度平衡橙子会员成长的过程，由各地线下合伙人做主导，每月策划不同维度的活动。

3.输出

橙子学院的理念是根据自己的喜好、精力选择不同的“橙长套餐”，根据不同的情况可以多“吃”点儿或者少“吃”点儿。“橙长”的标准套餐如下。

每个月参与：

1个训练营（如果没时间练习，可以2个月一次）；

月初听导学课，月底结束后再听一次；

1次自己感兴趣的开腔，如果要深入沟通可以去选对找到老师咨询；

1次开脑洞或者经典精读；

至少试试看2次橙子School周末带领的“橙会玩”，做个有趣的人；

坚持参加生命之花研习会。

目标：

1年内了解5项技能，掌握3项；

坚持12个月做生命之花，300天3件事打卡；

学会不少于20个“玩法”，带大家玩；

通过开腔和选对，解决自己长久困惑的小问题；

至少主持或者张罗过2次活动，认识一群有趣好玩的好朋友；

如果你在“节食”，那推荐你用第二款橙长轻松版。

参与：

2个月一个训练营；

每月月初听导学课；

参与感兴趣的开脑洞和经典精读；

一个月至少试试看一次“橙会玩”；

看到适合自己的“开腔”就参与，能找到适合自己的选对老师；

坚持参加生命之花研习会。

目标：

在不影响工作生活前提下，学会1～2门技能；

对于橙子学院的4个院系有系统的了解和理论基础；

坚持10个月的生命之花，3件事200天；

学会不少于10个玩法；

懂得求助，通过“开腔”或“选对”解决自己的困惑。

4.运营

橙子学院开设高效能训练营、影响力LAB、自我探索公园和领袖孵化器四大院系以及橙汁儿伙伴圈，线上线下活动。

四大院系线上的课程："21天高效能训练营""21天影响力倍增的人际沟通术""分享力——表达自我，成为社交节点""用MBTI了解自己，洞悉他人""无冕领导力"。

橙汁儿伙伴圈：橙子会员专属的高效能社群花名册，成长资源圈。可以通过搜索筛选来实现你感兴趣的同行同城小伙伴个人展示信息和联系方式的快速查找。

线上线下活动：橙子学院组建了200多人的"橙市合伙人"团队并持续壮大，截止到2016年10月，6个月时间已经在全国32座城市开展了260多场活动，以成长为核心，围绕生命之花的各类主题和形式开展线下活动。

成员可以找身边的橙子伙伴，建立身边的支持系统、成长小组。

5.复制

橙子学院通过第一批1000人初始会员共同建设，共完成了5000人第一批会员招募，现在已经由之前的定期招募升级为随时加入随时成长。

线上媒体：橙子School公众号文章进行理念宣导，促进成长行动。

线上课程：全员免费的公开讲学导学课，最大程度地宣传，全年12门技能训练营课程能够覆盖所有会员，保证成长质量。

线下活动：达人开腔线下大课能够凝聚橙子会员，线下生涯规划、读书、技能交换等活动能够让会员有一个成长的团体、实践监督的平台，能够将橙子学院更深度化地传播出去，促进成长质量。

线下活动：线下各城市活动由橙子学院提供基本支持和帮助，提供标配——生命之花研习社活动的基本运营手册，其他各类型成长活动则是由各地橙子合伙人团队为主导策划组织，不同城市因会员数量以及当地现状，每个城市线下每月会有1～6场不同主题的活动。

1.3.1.6 幸福进化俱乐部

幸福进化俱乐部是由易仁永澄老师于2012年成立的个人成长和自我管理社会化学习平台，目前主要聚焦职场发展中的忙碌、盲目、茫然、拖延等突出问题，为职场人士提供专业的目标管理理论、问题解决方案、个人成长服务等，帮助职场人士制订目标、达成目标。4年来，幸福进化俱乐部发起了80多种、400多次成长类的活动、训练营、课程，参与课程人数1700余人、参与活动人数12万人次。

1.同好

最初是时间管理的个人成长兴趣小组，大家在互相交流学习的过程中发现时间管理只是一个开端，真正能够促进个人高效成长的是关键是构建自我管理系统。基于个人成长和自我管理，开展了一些社群讨论、分享会、训练营，逐渐吸引和稳定了一批爱成长的核心群体。

随后，用户群体基本上关注的都是个人成长和自我管理两大领域。由于两个领域密切相关，所以，可以简单地说，该社群的成员都期待用更好的自我管理方式来实现持续高效能的个人成长。

2.结构

目前其结构由5部分构成，分别是社群灵魂、核心成员及线上管理团队、重度粉丝、轻度粉丝和社群新人。

（**1**）社群灵魂：易仁永澄

目标管理专家，ICF国际教练联盟ACC级教练，结构性思维认证讲师，国家认证生涯规划师，心理咨询师三级认证，生涯咨询师二级认证，专注于个人成长和自我管理领域9年。

（**2**）核心成员及线上管理团队

核心成员来自于线上管理团队，这个团队的成员均在课程中产生，由于认可其理念，愿意为俱乐部提供义务的支持。随着大家的不断投入，从中选择参加过至少1次收费课，并且对俱乐部极其认可的伙伴成为核心成员。整个俱乐部的资源也会向他们倾斜，他们平时有自己的微信群，平时互动和彼此之间的连接非常紧密。

（3）重度粉丝

重度粉丝非常认可俱乐部，基本上俱乐部推出的付费或者免费活动都会去参加，表现积极。重度粉丝一般活跃在各个活动或者课程的助教群里面，他们担任助教，自己学习的同时帮助别的伙伴成长。

（4）轻度粉丝

轻度粉丝认可俱乐部，对于俱乐部的活动会根据自己的需求有选择地参加。轻度粉丝成员一般是以参与活动、学习为主，学习结束后就归于沉寂，直到参加下一个活动或者课程。

（5）社群新人

通过各种渠道了解到幸福进化俱乐部，他们只是了解过俱乐部，但还没有通过俱乐部入门活动，这部分成员一般是在俱乐部的两个QQ大群中。

3.输出

（1）灵魂人物输出

公众号、个人博客、简书内容更新；课程、训练营、微课分享等不断推陈出新，原有的内容也在不断地更新换代；大部分课程的研发会和俱乐部的成员一起进行，如通过定期在微信群和QQ群投放一些小活动，促进社群的活跃和互动的同时收集大家的反馈和建议，不断改进课程内容和形式。

（2）社群成员输出

俱乐部的大部分活动都有作业安排，根据产品形态不同，需要大家书写感想、回顾、笔记、实践心得等内容，这些内容有多个地方展示：俱乐部公众号、活动网站、俱乐部论坛、微信群聊、简书平台、微博等。

为了满足用户需求，俱乐部提供了三大类产品：个人成长训练营体系（22个训练营，平均时长4天）、自我管理收费课（5门）、目标达成能力体系（9个级别）。

4.运营

（1）仪式感

申请加入幸福进化俱乐部的伙伴首先需要通过入门活动也就是“分身术训练营”的考核，分身术训练营会把社群文化、常用语和沟通方式告知大家，关键是通过活动筛选出来真正积极主动爱学习的伙伴加入训练营。分身术的毕业，意味着这个伙伴是基本认可并且有强的主动学习态度，这是成长社群的基础。

（2）参与感

俱乐部有不同层次的课程和活动，但每一个活动和课程都非常强调运营，强调互帮互促的小组机制，在这个过程中，可以让大部分的成员感觉到俱乐部对他们的关心和关注。此外，俱乐部的所有重大决策，都和核心伙伴进行讨论，每一次发展都有大家共同决策的影子。此外，俱乐部的课程开发都是由社群的伙伴共同策划形成，充分考虑了用户的意见。

（3）组织感

俱乐部每一款产品的推出都会提前征求大家的想法和建议，组织大家参与到产品的研发和运营过程中，根据最终用户的反馈来倒推投放的产品形态和运营手段。每次活动的宣传和推广也有专人协同组织不同的课程、充当活动负责人，由他们来根据产品情况在不同的渠道投放宣传。每个产品的背后都是一个线上线下协同的团队在做事情。

（4）归属感

俱乐部有高能伙伴管理机制，每一期活动或课程表现积极优秀的学员都会有专人邀请成为下一期活动或课程的助教，如果可以担当就会继续被赋予重任——担任活动的负责人、组织者，甚至是课程的导师团成员。学员在这个过程中锻炼了能力，对于自己平日的工作和学习都是一个促进。

5.复制

（1）线上产品复制

幸福进化俱乐部发展的过程中产品线一度铺得很开，最多的时候同时做十几个活动，导致前期用户认知和品牌建设的困难。目前站稳目标管理这个点，把产品线归拢，通过目标管理把社群的入口打开，流量引入。站稳目标管理领域，把产品、运营和推广做成标准化的流程，就可以考虑把原来探索过的个人成长和自我管理领域的其他活动持续开展起来。

（2）线下组织复制

由于位置的原因（幸福进化俱乐部总部在威海），之前的产品和服务过于倚重于线上，线下组织是自由发展的状态，后期的复制和拓展会从线下切入，线上线下互相导流，形成一个立体的成长社群。

（3）联盟合作复制

目前爱成长的人相对总体人群来说，还是属于小众群体。而当前的成长社群不知凡几，用户的选择也难免困扰。幸福进化俱乐部也在开始逐渐走出去，把社群从相对封闭的状态做成开放式的，和其他的成长社群（如BetterMe大本营社群）进行合作共赢，把市场的蛋糕做大，一起促动终身学习者的汇集和服务。

分析小米、罗辑思维等曾经成功的社群运营，我们发现一旦走上规模化运营，他们不约而同选择了公司化运营、专业化运营，甚至接纳资本投资，社群运营很好地帮助这些团队走过了创业的初始阶段，这一点似乎也值得我们每一个研究社群经济的人思考。

1.3.2 你听说过“退群测试”吗

不是拉个微信群就是社群。很多大咖分享的讲课群，大咖分享完，群就沉默或变广告群了，因为组织方背后并没有运营机制。

判断一个社群是不是真社群，我们有一个简单的测试方法，叫退群测试。

如果离开群，两个人没有任何方式连接，那么这个群就不能叫社群，说明这两个人加入一个群只是因机缘巧合凑在一起，根本连最简单的加好友的社交关系都没有建立，怎么能叫社群呢？只能说因为某种活动或理由临时聚合在一起的微信群。

我们认为一个社群里面的两个人，彼此两两连接维度越多，这个群质量越高。如互粉公众号、互相加好友、互相交换手机号、约见面、一起合作等，这些都是连接维度。社群的连接维护还可以通过频繁互动强化，如经常见面吃饭就是经常强化连接维度。

如果大家认同一个社群的质量更应该关注社群内部成员的连接深度和广度，而不是简单看社群的规模，那么自然得出一个结论，一个好社群，规模很难做大，否则两两连接信息量过大，无法监控和管理。

或者说这个社群要建立分层管理制度，就好像一些俱乐部，分核心会员和普通会员，两者的义务不同，权利也不同。

我们认为社群的连接维度和深度是衡量一个社群生命力的根本指标，但是代价就是如果一个社群的灵魂人物产生过多连接，必然出现社交信息爆炸的矛盾，必然会选择把连接关系交给专业化团队管理，这就是公司化模式。

截止到今天，大规模的非正式的社群运营要么连接维度非常松散，缺乏战斗力，只有表面的规模繁荣，无法通过“退群测试”，要么只能在找到商业回报模式基础上，进入公司化运营，这时社群也就逐步完成自己的历史使命。

1.3.3 能创造强关系的社群才是好社群

一般人对社群的期待是全体群员积极参与社群活动，保持群内的热度，进而吸引更多人加入如此正能量的社群，让社群快速发展壮大，并认为做到这一点的社群就是好社群。

群规模大，就是好社群吗？假设把你的微信群取消，你的“社群”还在吗？假如没有微信公众号，你的“社群”还有根据地吗？如果你的答案是否定的，那么你就应该意识到，你还没有建立真正的社群。

不评估微信群活跃度，不评估微信公众号粉丝量，那应该怎样评估一个社群的质量？

在网络上大家可能都读过论述社交关系的文章，很多社交关系文章会信誓旦旦告诉你什么是强关系（如亲朋好友工作同事），什么是弱关系（通过网络接触到原来不熟悉不了解的人）。有的观点认为强关系会锁死你的交际圈，弱关系连接才是打开你事业圈的王道，我们认为这些思考都似是而非。

我们的运营实践结论是真正能创造巨大价值的关系一定是强关系，而不是弱关系。我们可以通过弱关系发现销售机会，发现潜在的强关系资源，但要让这些弱关系产生价值，你还得先把它们转化成强关系。

一个事实就是传统产品型企业的客户在购买之后大部分和企业并没有持续连接，这其实是一种弱关系。如果客户始终保持对企业产品的关注度，那么传统企业早就转型互联网无压力了，天然就是互联网大号。

传统产品型企业的问题是他们和客户之间只有一次购买连接，通过购买过程他们获得了一些客户信息，但是没有和客户建立连接，以致到了互联网时代，他们找不到他们的客户了，不得不转型互联网去构建产品型社群，重新建立和客户的直接连接。

而服务型企业这方面的困扰就少很多，如银行要借助互联网建立和客户的连接，难度就小很多，因为服务业务的存在本身就是一种强关系，他们无须建立社群就可以方便到达用户，对他们而言，提升服务质量比建设让人满意的社群更重要。

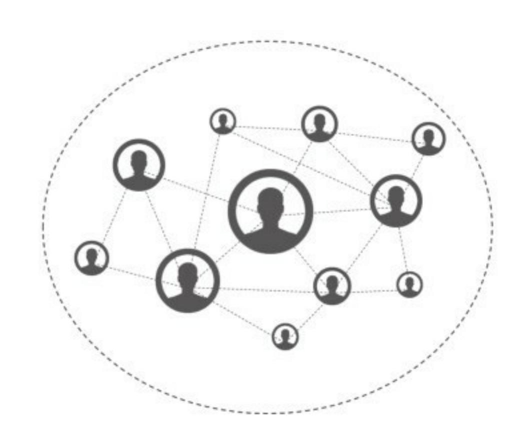
那么拥有强关系的社群本质是什么？我的结论是必须建立社交关系的“交叉覆盖”。

什么叫“交叉覆盖”？

和你关系亲密的人，往往你拥有他的手机号、QQ号、微信号、邮箱地址等各种联系方式，甚至找不到他时还可以通过他的身边人挖出他躲在哪里。

但在弱关系中，人和人之间只有一层连接，我们讲六度空间，其实还应该有一个六连空间，人和人之间的连接还应该包括职业圈连接（邮件、微信、QQ）、生活圈连接（微信朋友圈、QQ空间）、人脉圈连接（社群）、兴趣圈连接（俱乐部会员）、私密圈连接（陌陌）、血缘圈连接（老乡会，同学会，战友会），连接越多，关系越强。

连接越多，关系越强



要形成一个社群，群员和群员之间，至少需要两个维度的连接。所以我们从来不认为我们现在的几十万微信订阅者就是社群，因为我们大部分只有微信一个渠道的一次连接。我们也不认为我们的几万名在线课程学员就是高质量的社群，因为他们大部分和我们只建立了2～3个维度的连接：一个维度是网易云课堂，另一个维度是微博或者微信，再一个维度是QQ学员群。积极学员会和秋叶多一项个人微信互加，优秀学员会和秋叶微博互粉，连接深度也在不停加深。

秋叶PPT核心团队小伙伴除了都在同一个微信群外，彼此都是微信好友、微博互粉、交换电话、经常同城聚会，做到了网络圈、生活圈和职业圈交叉覆盖，这才是重度连接，可以说是一个小社群了，但这样的社群核心规模不到200人。然而，正是这个规模很小的核心团队，可以创造出整个运营过程中80%的能量。

一个社群的成立，要符合我们在前文提出的5项指标，但一个社群的价值在于社群可以帮助弱关系的人形成强关系连接，这种强关系让我们彼此信任了解，建立能力互补关系，从而创造出原来不存在的价值。

谈自组织，谈去中心化，貌似很美好，但是这无法解决如何通过社交连接创造真实商业价值的问题。而好的社群创造了社群核心成员之间的社交关系交叉覆盖，并通过社交关系覆盖，让社群成员彼此之间足够了解和认同，可以按大家认可的价值观和工作方法做事。结果就减少了传统组织中的沟通成本，合作更愉快，可以更高效专注业务，创造高质量的产出。

不过社群成员社交关系形成交叉覆盖过程也是需要时间养成和运营磨合的。从这个角度讲，社群的形成并不依赖移动互联网或者某个具体的平台，但是移动互联网的普及是让不同的人的社交关系连接成本大大降低了。在没互联网之前，很多有可能成为群，想成为群的人根本无法组织到一起，成本高到无法做下去。

所以优质社群第一个标志其实很简单——让认同社群目标的人创造越来越丰富的连接。

用社群覆盖人数多少很难区别两个社群的质量。但如果有办法统计社群成员之间的平均连接度，用社群连接维度平均值就可以衡量了。

淘宝用户为什么不是社群？因为他和你只有两个连接方式：电话和旺旺，而且是低频使用。微信群为啥黏性高一些？因为使用频率很高。

从这个角度上讲，秋叶PPT社群运营一直在追求丰富群员之间的社交关系交叉覆盖。

我们鼓励微博、微信订阅者变成网易云课堂学员。然后我们又通过微博交作业、微信朋友圈晒作业、加老师个人微信号、进老师答疑QQ群、每周五做群分享、一起来玩“群殴PPT”或参加“一页纸PPT大赛”等方式，鼓励学员之间互相加微信好友，关注我们的核心小伙伴微信号；鼓励学员追加购买我们的课程和新书，让我们和学员之间不断丰富连接的维度，而且努力做到每周、每季、每年都有的稳定的活动，从而建立有节奏的连接。

建立交叉连接后，我们和核心小伙伴一起做读书笔记，一起策划“群殴PPT”，一起在网上做微信接龙，一起在朋友圈里玩点赞接龙，我们发现社群成员之间连接的维度越多，这个社群产生创意火花的可能性越大。

举一个最简单的例子，秋叶老师发起一个网络活动，一个学员在微博里看到了秋叶老师的活动信息，就一起参与。另外一个学员在微信里看到了秋叶老师的活动信息，也来参与，这是非常理想的情况。

但要做到这一点最可能的情况是这个学员在购买课程后，因为担心错过学习信息或者福利先后关注了秋叶微博，又关注了秋叶微信公众号，甚至关注了秋叶朋友圈。这样他在微博里看到活动消息，就知道秋叶PPT团队又开始做活动了，然后在微信公众号里看到这篇文章，这个时候他才可能比较认真地了解一下这个活动，觉得这个活动挺适合他的。

真正决心参与在什么时间段呢？是在秋叶朋友圈里又被这个活动刷了一遍，还看到有他认识的人在秋叶朋友圈留言说“大叔，我参加了这个活动”，这个时候可能对他形成非常强烈的潜在影响，他就毫不犹豫

地也加入活动，也在秋叶朋友圈里留言“大叔，我也来约！”。这就是和学员建立交叉连接的一个好处。

我们还观察到比较好的社群都已经不再满足于线上运营，都在慢慢从线上走到线下，只有在线下面对面的过程中，人和人之间交叉多维的联系才会建立起来。

在线上，我们在一个群里，彼此聊聊天，一般不会交换电话，也不会认识对方的脸，也不会了解对方更多的特点。

在线上了解这些东西成本是很高的，所以我们知道网友一定要见面，在见面过程中互相建立信任，然后再努力地建立起更多合作的可能。

如果社群内部连接度高，而且群员参与活跃度高，再考虑一个社群影响力总体覆盖人群的规模，就可以更完整地评估一个社群的质量。

但是社群连接度和活跃度质量又受到社群规模的限制。如果企业有意识设计某种方式，让自己的客户通过这种方式增加和企业之间的连接度，激发他们的活跃度，也许就打开运营社群的钥匙。

秋叶PPT学员社群规模越来越大大，截至2015年年底就已经超过3万人。这样大规模的社群，为了降低管理成本，和学员只维持2～3个维度的连接，这样做的代价是降低社群活跃度，长远来看会牺牲社群满意度。

如果提升活跃度，那么社群的维护成本会剧增，导致现有的低成本运营模式崩溃，在不能提高学员学费的情况下，或者学员数量增长不能达到一个临界点的前提下，我们还不能随便激活社群的高活跃度。

要研究新的低成本运营方法，来管理更大规模的社群，这是我们要逐步在运营过程中去解决的问题。

不过强关系不只是用低频和高频衡量这么简单，还有一个会影响社群运营质量的因素是社群灵魂人物的号召力，这取决于社群群员之间的能量关系是势能对等还是有比较大的势能落差。

秋叶PPT学员基本上是大学生或职场新人，缺少职业能量，秋叶老师相对在其中具有较高的社群势能，可以比较容易影响学员跟随社群行动。

作为一个社群，如果成员和核心团队势能落差太大，一种走向是核心人物成为社群的灵魂导师，才能保持社群强大的黏性。另一种走向是我们认为比较健康的走向，社群中有在不同领域势能强大的人物，分别吸引本领域势能稍微低一档但也很活跃的人参与，大家在不同的领域里面都很优秀，势能比较接近，通过社群又能互相连接，在一起通过跨界组合创造出在自己领域难以达成的成果，这才是社群最有趣的地方。这也是目前秋叶PPT社群在逐步培养小伙伴个人品牌、淡化秋叶个人品牌打造秋叶PPT品牌的动力。

社群的运营者，应该努力让社群成为不同有势能的人能交换势能的平台，在平台上完成跨界合作，这种合作的能量整合起来，又可以吸引第三方参与合作。那么我们就可以让社群搭平台，牛人来唱戏，企业来买单，群众来参与，多方共赢。

一个最简单的例子，现在很多社群把普通人整合起来，变成N个大群，这样就有信心去邀请大咖来做免费分享，大咖的免费分享又是给普通人的福利，持续运转下去，就有企业想做借势营销。

1.3.4 社群运营质量衡量指标体系

在《社群营销：方法、技巧与实践》第二版出版后，很多人觉得用ISOOC模型的确可以很好地判断一个社群是否是“真社群”，有了退群测试，我们可以更好地理解一个社群是否是“真社群”。但是如果我们自认为符合ISOOC模型，有没有一个更细致的指标体系帮助我们评估自己的社群质量呢？

优质社群衡量指标分社群影响力、社群连接度、社群参与度、社群输出度4个维度，具体内容如下表所示。

指标大项	指标小项	指标说明
社群影响力	社群群规模	未必越大越好
	社群成员数量	未必越多越好
	社群自媒体阅读量	越大越好
	社群大咖数量	越多越好
	合作品牌	越多越大牌越好
	入群门槛	越高越好

续表

指标大项	指标小项	指标说明
社群连接度	社群线上活动频率	越长期坚持越好
	社群线下活动频率	越高越好
	社群成员自发活动比例	越高越好
	社群互加好友比例	越高越好
	社群成员互推比例	越高越好
	社群成员合作比例	越高越好
	社群成员自媒体提及比例	越高越好
社群参与度	每日消息数量	越多越好
	每周活动成员参与比例	越高越好
	成员自主发起话题比例	越高越好
	成员红包互相打赏比例	越高越好
	群员问题及不良现象响应速度	越快越好
	社群成员转介绍引荐比例	越高越好
社群输出度	社群精华内容自媒体输出	越快越多越好
	社群品牌活动能量	越大越好
	社群输出产品类型	越多越好
	社群输出产品销售	越高越好

简单来说，这4个指标可以这样理解：

（1）影响力，社群影响力越大，商业溢价能力越强；

（2）连接度，社群里的人互相连接维度越多越好，从线上到线下越丰富越好；

（3）参与度，参与社群的各种活动的人越多，活动越频繁则越好；

（4）输出度，社群里面的人产生输出的成果越多，品牌越鲜明越好。

很多社群组织只强调自己的规模，而不强调社群的内生质量，好比一个虚胖的巨人，看起来很强大，其实如果你让他们组织一条转发量过百的微博，恐怕都搞不定。这样的社群也认为自己商业价值大，甚至自认为能吸引投资人的融资，对于这样的社群，我们真的没啥可说的了。

CHAPTER 2 社群运营：从0到1打造优质社群

2.1 用5W1H方法定位社群运营目标

2.1.1 Why——为什么你要建立社群

很多人建立的社群，规划都很美好，但在定位阶段就没有想清楚以下问题：

（1）你给别人带来怎样的情感需要，以致他们欲罢不能？

（2）你给别人分享怎样的快乐记忆，以致他们渴望再来？

（3）你给别人创造怎样的利益回报，以致他们期待更多？

更重要的是，通过社群运营你希望得到怎样的回报？很多人天真地以为，只要人有了，规模有了，自然就有回报。如果有这样的想法，最好一开始就进行商业变现路径规划；但社群运营并不一定就是为了商业回报，还有以下几种可能。

1.销售产品

也就是说社群成立的目的是为了更好地售卖自己的产品。

例如，有一个朋友做十字绣，建了群分享绣花经验，分享后就可以推销其淘宝小店。这种基于经济目标维护的群反而有更大的可能生存下去，因为做好群员的服务，就可以源源不断地获得老用户的满意度和追加购买。

特别要指出的是，这里的“货”是泛指，产品、服务、会员、智力成果都包含在内。

2.提供服务

例如，在线教育要组织大量的学员群进行答疑服务，还可以通过微课在线分享知识；有的企业建立社群，与客户之间形成连接，提供一些咨询服务。这些都是提供服务。

3.拓展人脉

不管是基于兴趣还是为了交友、构建自己的人脉圈，这是任何一个职场人士都会去努力维护的一种关系。

人脉型社群尤其要明确定位，因为很不容易找到自己的圆心。每个人的需求是不同的，如果做社群找不到圆心，是很容易失败的。

例如，“正和岛”是定位企业家群体、围绕创业者社群建立的生态链，下面有很多细分的组织；“猫的剽悍江湖”的定位是“不断走出自己的舒适区，突破自己的认知疆域，多跟优秀的陌生人做朋友，向他们学习”，所以该社群招募时只招陌生人。

4.聚集兴趣

也就是基于读书、学习、跑步、艺术等爱好而聚在一起形成的社群，这类社群的主要目的是吸引一批人一起共同维持兴趣，构建一个共同爱好者的小圈子。

成长是需要同伴效应的，没有这种同伴圈，很多人就难以坚持；他们需要在一起相互打气、相互激励。很多考研群就是这样的。

如ScalersTalk成长会以“持续行动，学习成长”为目标，口译等技能的练习只是一个通向成长的手段，其核心是聚集一群价值认同者，一起完成更有意义的事情，并从中得到成长。

5.打造品牌

出于打造品牌的目的而组建的社群，旨在和用户建立更紧密的关系，并且不是简单的交易关系，而是实现在交易之外的情感连接。社群的规模大了，传播性就可以得到很大增强，对于品牌能起到非常好的宣传作用。

但需要注意的是，不是所有品牌都容易和用户建立产品之外的情感连接，这与品类以及沉淀是有直接关系的。

例如，消费者不会觉得使用洗手液就代表什么生活方式，因为其功能性太强；而手机，作为时尚度、高频度、潮流度的产品，用户对其关注度极高，可以讨论的话题较多，那么社群就可以快速建立。

还有一些品牌，本身在消费者群体中的口碑还没有建立起来，没有一点品牌的沉淀，要想构建社群也不容易。

6.树立影响力

如果能利用群的模式快速裂变复制，则可以借助这种方式更快地树立影响力。

不管是基于兴趣还是为了交友，社交的本质就是为了构建自己的人脉圈。这是任何一个职场人士都会去努力维护的关系。群主不是一个正式组织的负责人，但是他维护一个群就是希望在线下可以成为一个非正式关系里面的联结人，获得联结人的影响力。如果他通过群成功组织群员进行了一些活动，就能逐步在一定的圈子里形成自己的网络影响力。

不过，因为网络缺乏一定的真实接触，这种影响力往往会让新入群的成员相信或夸大群主的能量，形成对群主的某种崇拜。然后群主通过激励、分享干货、组织一些有新意的挑战活动鼓励大家认同某种群体身份，最终借助群员的规模和对他们的影响力去获得商业回报。

建群动机是一切的初衷，在社群运营之初就必须想清楚，只有这样才能明确后续整个游戏规则如何设置、用户价值闭环如何成型、商业闭环如何搭建。如果一个社群的存在既能够满足成员的某种价值需求，又能够给运营人带来一定的回报，就会形成一个良好的循环，甚至可以形成自运行的生态。

做社群最怕的就是还没有想明白就风风火火地开干了。在还没有想清楚到底能玩什么的时候，千万不要急着四处拉人，否则，事后你要想改变社群的基调就难于上青天了。

当然了，我们也承认很多兴趣爱好型社群并不是很容易就能早早设计出商业模式，有时候商业模式在没有与用户打交道之前确实不是能够一拍脑袋想出来的，或许在一步一步的运营过程中可以从一些细枝末节中找到灵感。

但依然还是那句话，社群运营消耗的时间、精力会非常大。对于社群的运营者来说，至少要在运营前期认真思考：你建立的社群，准备吸引怎样的人？准备拒绝怎样的人？

秋叶PPT社群希望服务爱阅读、爱思考、爱动手的学员，所以我们的活动基本上都围绕学习、读书、分享展开，因此我们不赞同肤浅的网络交友文化，我们不提倡凑热闹的网络聊天文化，我们不鼓励所谓的网络分享文化——我们认为很多打着分享名义索要资料的人就是“伸手党”。我们筛选真正愿意学习的人的第一道门槛，就是看他是否愿意为自己的学习付费。

直到今天，秋叶PPT都没有积极发展高校客户或企业客户团购业务。我们坚持走以个人付费用户为主的运营道路，是因为我们相信只有这样才能更有效地筛选出爱阅读、爱思考、爱动手的人。

2.1.2 What——这个社群带来什么价值

你的社群可以给群成员带来哪些价值？

——让更多的人更好地了解某个产品？

——提供某种爱好的交流机会？

——聚集某个圈子的精英，影响更多的人？

——让某区域的人更好地交流？

——做某个群体的情感聚集地？

——认同某一类价值观，共同探讨？

……

对于一个社群来说，聚集在一起的成员必须有一个共同的强需求，社群必须能提供解决这一需求的服务。

社群营销的价值主要有3个方面。

1.感受品牌温度

品牌的树立是一个长期的过程，塑造的形象必须被周围大众广泛接受并长期认同，而社群的形态便于公司产品直接展示自身鲜明的个性和情感特征，让用户可以感受品牌的温度。

2.刺激产品销售

不论是基于共同兴趣的学习型社群，还是基于个人目的的运动塑身群，通过共同的价值观，以及每天的社群营销活动的感染，能够激发购买冲动，通过社群发布产品的信息或者发起购买产品，就这样实现了有性格的产品销售。

3.维护顾客黏性

在传统的营销环境中，产品售出后，除了退换货，似乎和客户已断了连接。社群则是要圈住用户，让其更深度地参与到企业产品反馈升级、品牌推广中来；把用户当成自己的家人来爱护，从而使其爱上企业，主动为品牌助力。

如果你认为你能提供价值，必须明白一个道理：你必须在某个单点能力上拥有超过普通人的能量，并得到大家的认可。比如秋叶不仅仅是PPT超过普通人，罗振宇不仅仅是口才超过普通人，大熊不仅仅是写文章超过普通人……社群的价值基于能力才能构建，不是基于热情或者愿景。

寻找这个价值有以下几点注意事项。

1.价值要尽可能抓住痛点

先分享一段有趣的聊天记录。

有个人在微信找秋叶，一上来就发了一个红包，88元。

然后他提了一个问题：“我做男性婚恋的微信公众号，我现在把我的那些男性朋友们都建了好多群。请问群要保持活跃度，要让大家在里面很活跃，应该怎么办？”

秋叶老师想都没想就回答：“那还能干嘛？分享软妹子的微信号啊！”

结果提问者来了一句：“我们运营方除了妹子啥都有！”

秋叶老师：“男性结婚征友的群，没有妹子，你把这些人拉在一起做什么？”

提问者说：“你能不能讲一点其他的干货，让这些男性朋友留下来？”

秋叶老师说：“这可能吗？这些单身汉，他们的需求就是解决个人问题，你的群不推荐妹子有什么意义？你要去全国各地找真正愿意交友的妹子，每天晚上推荐一个妹子，让她们去群里提问并参加交友小游戏，如谁答对了妹子的3个问题，就可以拿到妹子的个人微信号，这样你的群还怕不活跃？”

同好定位一旦偏了，社群的运营方向自然也不会达到你的预期。

2.价值要具体

有人说：“我们聚集了一批小伙伴，我们想在一起共同成长。”

共同成长是爱好吗？谁都想成长，这种爱好太空了，空到很多人看不到价值。

同样是成长主题，以李笑来老师的共同成长群为例，很贵，入群得几千元，而且越迟交的价格越高。

里面牛人多，所以这个群的价值非常明显。和李笑来老师身边的牛人们做朋友，和社群里面超过1000位牛人做朋友，感受他们的思维，学习他们的方法，其实也是在和时间做朋友。当然，李笑来老师的新生大学能不能持续带来牛人长期进行高活跃度的互动，是后面的运营能否做好的事情。

有人问："秋叶老师的社群又是做什么的？"我们的社群很简单，我们教Offi ce，非常具体。我们教你学Offi ce，半年你学会后怎么办？有兴趣我继续教你更多的职场微技能。想学？一辈子。不想学，没关系，好来好走。

3.价值要有回报载体

社群要为大家提供价值没错，但社群也必须有一个能够产生经济回报的承载物。

同好的标签固然可以把同类特质的成员快速圈出来，但如果没有相匹配的回报载体满足群成员深层次的需求，这样的"同好"就会让你陷入"组织一群人热闹，而自己什么回报都没有"的窘境。

很多人根本没有想清楚，把一群人聚在一起后商业回报到底是在哪个点产生的？一旦运营的激情消退，这些缺乏运营的群的结局，要么沦为广告天堂，要么就慢慢沉寂死掉；群只有一个空壳，不会再有价值。

小米的早期社群的回报载体是手机、电视、小米硬件；秋叶PPT的回报载体是课程、书籍；罗辑思维社群运营阶段的回报载体有会员、商城优惠；趁早社群有自己的微店，出售各种励志商品。





一群人有共同的爱好或“三观”，极有可能买同样的服务或产品。当购物话题在群里聊起来还能带来从众购买效应，这样高水平的社群，运营者的价值才能得到体现。

建社群要付出巨大的时间和精力成本，大多数人真的会因为兴趣爱好而不求回报地付出吗？你可以看到，免费得到的一般是低质的服务，收费才能得到好的服务。在社群运营里，这个规则我们认为依然成立。

所以，一个健康并能长久的社群是基于连接的自生式生态系统，它既能满足成员的某种价值需求，又能给运营人带来一定的回报，形成良性循环。

4.价值要有互惠互利的共生点

看过了大量社群的生死，我们可以发现，真正能长久活下来的社群，不用特别维持还能很活跃的，社群成员之间能够逐步建立互惠互利关系。

一个社群就算有回报载体，但如果仅仅是一个产品或服务销售群，群员难免会对社群的商业化性质产生质疑，这个坑要填起来并不容易。但是如果社群运营者和群员之间的回报是相互的，那么社群的自运营生态就能真正建立起来。

比如秋叶PPT的核心群，聚集了一大堆PPTer，平时大家任性卖萌，秋叶老师有需求的时候小伙伴主动帮忙；但是如果秋叶大叔有定制订单，也会介绍、推荐小伙伴去挑战，也会帮小伙伴对接好的工作机会。小伙伴彼此之间也经常打赏，分享彼此的好作品，互相帮助，扩大个人品牌的影响力。这样的群因为有了互利互惠的关系，其长久连接的价值自然就显现出来。

2.1.3 Where——在哪里建社群

我们在前文说过，社群并不一定非要借助微信建设。微信仅仅是一种便捷高效的沟通工具，很适合用于社群运营而已。

社群的交流一定要选择一个运营平台，这个平台可以是论坛、QQ群、微信群、YY群、MOOC学院，也可以是这些工具或者平台的混合体。

具体哪一种社群运营载体好，要根据自己社群的定位和玩法来确定。

2.1.3.1 从使用功能角度选择

主流的群沟通平台是QQ和微信。一般来说，人数不多的时候两者都很好用，一旦群的人数众多，QQ群的优势就显现出来了。一方面微信群的上限是500人，QQ群可以达到2000人；另一方面，QQ群有群文件、群视频、禁言等多种管理手段，有利于社群的维护。

对比项目	QQ群	QQ讨论组	微信群
规模	购买超级会员后可以组建4个超级群，每个群2000人。500人的群随意建，1000人的群可创建8个	正常可以创建50人的群，根据会员的等级不同而增加。创建的组数目前没有限制	早期只能创建40人的群，群的数量没有限制。现在普通用户可建立500人的群
数量	低于500人的群可创建多个，不超过好友剩余上限	随时创建，没有限制	随时创建，没有限制

续表

对比项目	QQ群	QQ讨论组	微信群
结构	金字塔结构 有一个群主，群主可以设立管理员，只有通过管理员才能入群	环形结构 有创建者，每个人关系平等，都有邀请权限。创建者可以踢人	环形结构 有创建者，每个人关系平等，都有邀请权限。创建者可以踢人出群，提供准入审核
权限	群的管理员拥有更大的权限，可以语音视频传文件	群员之间权限平等。只有创建者能踢人、邀请人。可以语音视频传文件	群员之间权限平等。只有创建者能踢人出群；也可以邀人入群
玩法	有匿名、群等级、改名、群@、禁言、群投票、群作业、群活动等各种玩法。支持红包	更多为工作而设置，没有什么玩法。支持群红包，AA收款	主要有群分享、群红包，现在支持群小程序应用
共享	可传文件，有公告板、相册、文件共享、演示共享，基本不屏蔽其他网站连接	可传文件，连接；无文件共享，无演示共享，无公告板	传文件的效率不高，屏蔽部分连接（如淘宝）

现在QQ群的很多细节做得越来越好，而且非常倾向于社群的运营。比如我们最烦的是一个人打着入群学习的旗号来做广告，但是提前是你并不知道，对陌生人是否有黑历史又摸不清。然而如下图所示，QQ有一个神奇的功能。



而且QQ的“附近的群”可以根据距离远近、分类、主题进行搜索。



另外，如果一开始准备建设付费社群的朋友，可以考虑支付宝群。支付宝群天然具有收费便利的优势，其他群管理功能也足以满足日常群管理的需要，但缺点是支付宝群缺乏社交习惯沉淀，用户活跃度不高；而且现在支付宝为了避免通过建群大额收费带来的管理风险，已经不支持支付宝经费群，只支持小额活动群。

2.1.3.2 从用户习惯角度选择

如果今天我有一款产品，标准用户主要是“95后”，你会选择什么平台？

如果今天我要做个活动，想吸引的主要是“95后”，你会选择什么平台？

如果今天我要建个社群，想聚集的主要是“95后”，你会选择什么平台？

很多人问，不应该是微信吗？

那你错了，优先选QQ就对了。

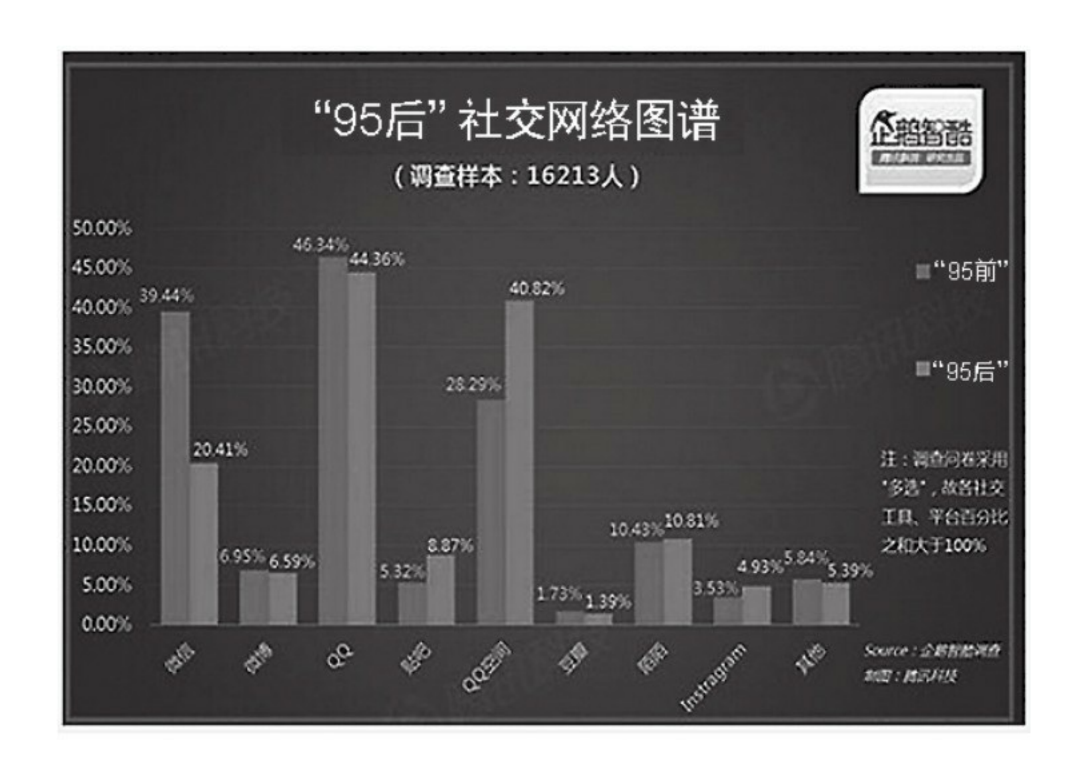
你真的以为QQ不活跃了？也许是你不了解现状。

其实现在QQ的活跃人数与微信的活跃人数不相上下。而且，现在的中学生会觉得玩微信的人很土，认为微信都是大人玩的。

本书的作者之一秦阳在2015年年底应邀作为嘉宾在苏州的TEDx演讲。当时演讲嘉宾一共有10个人，其中有两个“00后”左右的小姑娘做英文演讲，非常厉害。

演讲结束后，几位嘉宾相互留联系方式。秦阳掏出手机打开了微信，两位“00后”打开的是QQ。几位嘉宾演讲后发社交状态，发在了微信朋友圈；两位“00后”却发在了QQ空间。

一时间，你真的会觉得你跟他们根本不在一个世界。



年度报告："95后"用户占QQ用户数的44%，排名第一

2.1.4 Who——社群里面应该有哪些人

一个优秀的社群，群员应包括7类人：创建者、管理者、参与者、开拓者、分化者、合作者和付费者。



2.1.4.1 创建者

特质：有人格魅力、在某领域能让人服气、能号召一定的人群。

要有一定的威信，能够吸引一批人加入社群，还能对社群的定位、壮大、持续、未来等都有长远而正确的考虑。如秋叶老师，正是由于他在PPT领域的影响力，才聚集了其核心群的成员。后来一起做课程、建

学员群等都是按照他的规划一步步实施的。

但是创建者一定得有威严、有影响力吗？也不尽然。

拿BetterMe社群来说，创始人邻三月就是一位温文尔雅的女性，她建立BetterMe群的时候也是生宝宝不久，每天在家带孩子，没有任何网络影响力。

她说，读书的时候有件事对她影响很深。当时班里有很多人才，谁也不服谁的管。但是有个女生，她并没有很厉害的才能，但是她能让所有高手都愿意听她的安排，大家其乐融融，就把活干好了。我们能很容易地感受到她不竞争、专注于从做事角度出发的心态。

后来发现，最关键的原因是，只有她没有攻击性，又特别擅长连接人。

因为她真正佩服别人比自己强，承认自己的无知，认真学习别人身上的优点。只有真正从内心深处认同自己在很多方面不如别人，才能真正以学徒之心接受别人的意见，同时也能获得大家的尊重。

2.1.4.2 管理者

特质：要有良好的自我管理能力，以身作则，率先遵守群规；有责任心和耐心，恪守群管职责；团结友爱，决策果断，顾全大局，遇事从容淡定；要赏罚分明，能够针对成员的行为进行评估，并运用平台工具实施不同的奖惩。

社群管理的难度相比于线下，其实不但不轻松，还会更麻烦。管理的道理通常是相同的，要看管理者是不是能够汲取灵感，找到解决问题的思路。

管理者要尽快挖掘与培养核心小伙伴，组建一个核心管理团队。遇到困难、想到一些主意，可以先放到核心群进行头脑风暴，各种天马行空的主意就像火花一样碰撞。一件看上去特别艰巨、难以完成的事情，分解到多人后解决起来就高效多了，这时候你也会深深地意识到：一个人干不过一群人。

一旦社群大到一定的规模，连管理者都可以组成一个社群了。

比如PP琪社群，成员人数规模超过了5万人，管理团队自然不小，所以管理者还要分成以下几种类型。

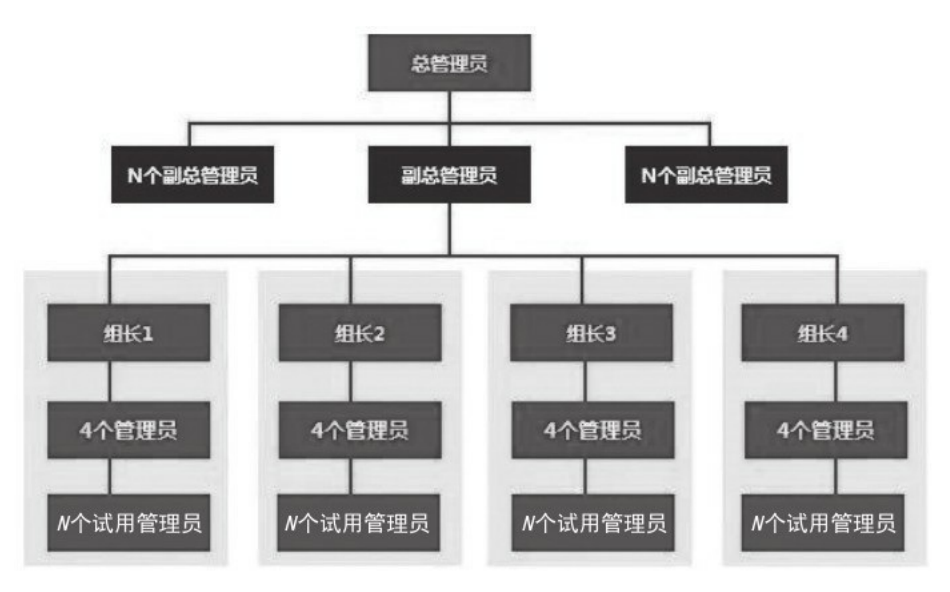
（1）试用管理员职责：初级的群管理，包括提醒新人规范群昵称、统计每日问早数据。

（2）管理员职责：试用管理员考核期满之后可以晋升为管理员，主要引导群的原创分享。

（3）组长：组下达到4名管理员可以晋升为组长，每位组长负责一个群，负责群的活跃度和群聊质量。

（4）副总管理员：一位副总管理员负责4个大群，也就是下面有4位组长，更多地分担总管理的管理成本，汇总统计整个社群的每日数据（问早数据、干货数据）。

（5）总管理员：负责整个社群的管理活动，搭建群的管理架构，注入本群的文化基因，制定群每一个阶段的活动，负责社群的整体输出内容。



2.1.4.3 参与者

特质：风格可以多元，但要尽可能参与到社群的活动或讨论中。

活跃度决定了参与度，而要想活跃度高，在参与者中引入一定的牛人、萌妹子、幽默人等会很有效，这些人群能激发社群整体的活跃度。如秋叶PPT社群中的simon_阿文（牛人）、小荻老师（萌妹子）、有品无赖（此处略过若干字）等人。

2.1.4.4 开拓者

特质：懂连接、能谈判、善交流。

社群的核心是人，资源是人，只有把在社群中的资源充分利用到位，才能真正发挥出社群的潜力。所以开拓者要能够深挖社群潜能，在不同的平台对社群进行宣传与扩散，尤其要加入不同的群谈成各种合作。

在知识IP大本营，妖胖儿就被定位为社群的连接者，各种平台合作资源社群都集中找她对接，她也通过为社群成员提供平台连接服务，赢得了大家的认同和喜欢。

2.1.4.5 分化者

特质：学习能力强，他们要能够深刻理解社群文化，参与过社群的构建，熟悉所有细节。

分化者是未来大规模社群复制时的超级种子用户，是复制社群规模的基础。

2.1.4.6 合作者

特质：认同我们的社群、有比较匹配的资源。

独木难支，所以最佳的方式是能够拓展一定的合作者用于资源的互换，如与其他社群相互分享，共同提升影响力；或者跨界进行合作，产生互利。

如秋叶PPT与出版社的读书笔记PPT合作，与在行的“群殴”PPT合作，与畅销书作者的相互分享合作等。

2.1.4.7 付费者

你要记住，社群的运营与维护是需要成本的，不论是时间还是物料，都可以看作是消耗金钱。所以社群一定要有给予经济来源的付费者。付费的原因可以是购买相关产品、社群协作的产出、基于某种原因的赞助等。

2.1.5 When——什么时候开始建，计划运营多久

2.1.5.1 产品周期评估法

一个社群的存在，既能够满足成员的某种价值需求，在满足需求的过程中又能够给运营人带来一定的回报，就会形成一个良好的循环，甚至可以形成自运行的生态。要想得到长期的回报，就得设置长期的需求。这也是为什么大多高频重复使用类产品的社群比单纯兴趣社群的生存时间要长的原因。

假如你要运营制作简历的社群，运营周期是多久?

我们说社群第一要素是“同好”，请问谁有常年做简历的爱好?

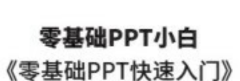
一旦顺利入职，工作稳定下来，你还愿意每天在群里聊简历的话题吗？还会每周期待分享吗？结果势必是先沉默后屏蔽，甚至退群。

所以，需求的短暂性势必造成社群的短暂性。

再以秋叶的职场技能课程为例，这个课程包括Office办公三件套、职场技能，涵盖求职—面试—职场工具技能—理财—移动办公，是3～5年的职场技能培养。围绕一个人3～5年的职场成长技能，那么这个社群的存在就是有长期意义的。

所以，社群运营时间周期与需求时长的定位是息息相关的。




零基础PPT小白
《零基础PPT快速入门》



想系统学习PPT
《和秋叶一起学PPT》



想学工作型PPT
《工作型PPT应该这样做》



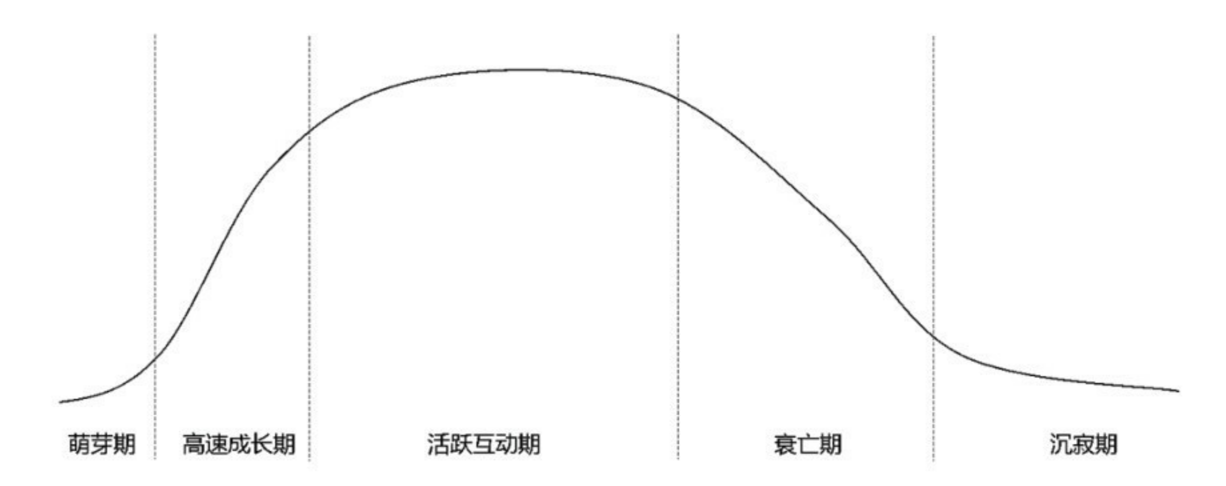
想学信息图表
《和阿文一起学信息图表》

2.1.5.2 生命周期评估法

在中国，长期上网的人应该都有过加入某种群的经历。一开始是激动和兴奋的心情，但当怀有良好愿望加入一段时间后，却发现群里充满灌水、刷屏、广告，甚至两个群友一言不合引起争执，愤而退群。

群的人数还不能太少，少于30人不成群，超过80人就开始热闹了，超过500人又乱糟糟的不好管理；不出半年，大家慢慢不再发言，就成了一个死群。

任何事物都是有生命周期的，大部分群都经历了如下图所示的生命周期模型。一个群走完整个生命周期模型长则6个月，短的甚至只有一周。



我们必须认识到，即便是出于商业目的主动管理一个社群，在运营非常好的情况下，群也是有生命周期的。这个生命周期在两年左右。

为什么是两年？

第一，我们通过对过去论坛坛主活跃度的观察，发现一个论坛热心坛主坚持的时间往往很难超过两年。同样，一个群的热心群管也很难坚持超过两年。即便是专职的团队管理，两年内群的运营给社群群友带来的新鲜红利也消失殆尽。

第二，一个群在两年的生命周期内，一般而言已经完成商业价值的转换。即便是死忠品牌粉，你的产品又不断升级换代，那么在两年内，从商业上讲，该挖掘的商业价值也挖掘得差不多了；继续维护，成本会超过回报。

显然，能够长期运营社群并让大家感到收获满满，并不容易，需要耗费大量的人力、财力、脑力来组织，而很可能回报却逐步下降，所以才有了社群大多无疾而终的结局。

这也给我们两个启发：

（1）不要过度投入，群走到生命周期尾声时，不骚扰别人就是美德。

（2）要设计一个在群生命周期结束前就能完成销售的产品。

2.1.6 How——建立了社群，你准备怎样变现

变现有两种途径：一种是对内，另一种是对外。

对内模式主要是从社群内部获取经济回报，这个一般拼的是规模，常见的有会员式、电商式、服务式、众筹式。

对外模式不是想着向群成员收钱、将社群成员当成被榨取的目标，而是组织社群群员一起共同创造出无穷的价值，利用这种价值换取回报。这种模式主要拼的是社群集体输出的质量，如智库式、抱团式。

对内对外同时兼顾也可以，不过运营难度更大。

2.1.6.1 产品式

这种模式的前提是有产品，社群也是因为产品而聚集在一起的，所谓“社群未建，产品先行”。典型的例子就是秋叶PPT，先有课程学员，再有学员社群。

2.1.6.2 会员式

正如前面章节所讲，会员既是门槛，也是变现渠道，是大多运作得好的社群的最常见的变现方式。这也是大多兴趣、理念型社群的主流变现形式。

2.1.6.3 电商式

罗辑思维就一直主张，社群应该走电商的道路。而且其也在身体力行，卖书、卖年货。

这种模式最关键的当然就是引入或者生产高复购率的优质产品了，如果产品口碑不好，对社群运营来说都是在做无用功。

2.1.6.4 流量式

社群流量大了以后可以收广告费。社群是某同类人群的集合，所以对于很多商家来说就是精准用户聚集体。

请问，如果给你50万元经费进行推广，你觉得是投在报纸、电视、电梯、百度上有效，还是投在与你的产品相关的社群里划算？而且后者的价格也许更低。

2.1.6.5 服务式

把成员聚在一起是为了给用户提供更好的服务，这也是大部分企业做社群的目的，虽然不一定获取直接的回报，但是在服务过程中由于构建了更多和用户的“接触点”，将企业和用户之间的连接时间变得更长。拥有与用户长期接触互动的可能，进而就具备了时刻进行交易的可能。

所以这种模式一般用于企业长期的品牌行为，不需要在短期内直接带动销售。其实，如果能花时间和精力来维系好品牌社群，就已经具有了核心竞争力。

2.1.6.6 众筹式

通过社群发起的众筹，有增加的趋势，利用社群具有的聚集精准人群的特性，便于一些小众产品内部发起众筹。

2.1.6.7 智库式

例如，互联网文案专家李叫兽组建的社群，通过作业、练习的形式，利用群成员的集体智慧给很多前来咨询的商家提供营销服务。群成员本身就是各行各业的专家，这样做出来的营销方案既有高度，又有实操性，前来咨询的商家自然也会满意。群成员一方面可以获得李叫兽本人的亲自反馈与指导，另一方面如果给出的内容质量高，获得客户认可还可以额外获得奖金或产品。

返回　李叫兽

而上面所有的一切综合起来，就是“李叫兽研究会”。

李叫兽研究会每期会有30-40名学员，学员在群内同李叫兽一起学习和研究互联网营销。

为了提升学习效果，我还会每周邀请一个公司CEO或者负责人分享企业案例，并且说明自己企业的营销问题，让整个研究会的人拿一周时间兼职出谋划策。

在过去的两个月时间里，【李叫兽研究会】完成了8次企业营销任务；举行了8次由李叫兽亲自参与的微信课堂。

为静心助眠口服液，360智能摄像机，小飞侠煎饼机器人，花色优品睡小宝，花椒直播5个企业产品提供了创意性与实操性兼具的营销方案；为31位研究会学员带来了前所未有的学习与实践机会。

研究会学员每期2个月，大约30-40人；每周日晚上开一次讨论会，然后每周按照学习效果、交作业质量和参与程度给每个学员评分。每期结束后，积分最低的10人将被踢出研究会，并且开放10个名额给其他粉丝。

更重要的是：这样的研究学习完全免费！而且还有客户提供的赞助奖学金，送给学员。

现在，【李叫兽研究会】需要新鲜血液的加入，因此现在开放10个名额申请。

2.1.6.8 抱团式

很多手艺人有很好的技术，但是一个人很难有能力获得大量订单，只能凭口碑扩散和行业经验的积累。但是大量手艺人迅速抱团成社群，就可以像经纪公司一样运作。

很多PPT做得很好的“90后”小伙伴，想要接PPT美化的单子，采取的措施是要么低价拼数量，要么在新媒体上先发布大量的免费教程获得知名度，时间漫长，大量的高手在能量消耗的同时心灰意冷。而很多有才华的PPTer被锐普PPT引入PPT研究院，大家相互切磋技艺，优秀者还能设计模板销售，介绍定制任务，谁有时间谁做，不但打出了品牌，而且客单价很高。

2.1.6.9 跨界式

通过两种不同定位或者类型的社群或者社群与品牌相互之间的跨界合作，相互导流产生经济回报，共同获益。如趁早社群与中信银行的合作。



2.2 如何从0到1构建你的第一个社群

五步构建第一个社群

找 同好
定 结构
产 输出
巧 运营
能 复制

2.2.1 同好——落实你的社群价值观

在社群"同好"主题之下要尽可能做到大家认同的价值观。

有大家认同的价值观才能保持长期的连接，如罗辑思维在社群阶段提出的"U盘式生存"，趁早的"女性自己的活法"，张萌的"做又忙又美的女性"。

价值观一般来自创始人或者某一产品的理念。那么价值观如何体现和落实呢？

2.2.1.1 社群名称

名字是最重要的符号，是所有品牌的第一标签、第一印象，所以要特别重视。

（**1**）取名的**3**种方法

第一种方法是从现成的核心源头延伸出来，特点是与核心源头息息相关，从名称上并不能看出特别具体的信息。

如从灵魂人物延伸：罗振宇的罗友会、万能的大熊的大熊会。

如从核心产品延伸：米粉群、魅友家。

第二种方法是从目标用户着手，想吸引什么样的客户群体，就垂直地取与这个群体相关的名字，一般从名称上就能看出是做什么的。

如行为：拆书帮。

如爱好：爱跑团。

如内容：干货帮。

如理念：趁早、BetterMe大本营。

第三种方法是以上两种方法的结合。

如吴晓波书友会、秋叶PPT。

（**2**）注意事项

① 好名字应该让人容易记住和传播，可以让目标客户群快速找到你。

② 除非特殊原因，否则一定忌用宽泛、生疏、冷僻词汇。

2.2.1.2 社群Slogan

社群是基于网络连接的，大家素昧平生，怎么证明你是某个社群的人？你和社群内部的人有没有对的上的暗号？

我们把这种信息称为社群里的亚文化，我们认为形成大家高度共识的亚文化的社群会更有生命力。

Slogan作为浓缩的精华，产品、企业、品牌等也自然是体现社群亚文化的最佳载体。

纵然Slogan有千千万万，但总结下来一般分为以下3类。

（1）功能型——阐述自己的各种特点，用最具体直白的信息让所有人第一眼看到就知道你是干嘛的，如百度的“百度一下，你就知道”。

（2）利益型——阐述该功能或者特点能够带给你的直接利益，能够为你完成某目标作出的贡献，如秋叶PPT的“每天3分钟，进步一点点”，知识IP大本营是“打磨一技之长，塑造个人品牌”。

（3）三观型——阐述追求该利益背后的态度、情怀、情感，该利益升华后的世界观、价值观、人生观，如王潇的“女性自己的活法”。

我们可以看到，新品上市主要的焦点一般是放在功能和利益上，尽可能减少用户的认知障碍，迅速占领市场，而一旦成熟起来成为大众熟知的品牌，其Slogan都在说价值观，而且一般都与“我”相关。



所以这3种类型是事物的3个层级，没有哪个好哪个差，任何一个品牌或者企业都可以用这3个层级去剖析，至于你要使用哪一层级这是多种因素综合的结果。

以BetterMe社群为例，具体如下图所示。



所以，关键看你的品牌到了哪个阶段，任何一个产品，初期可能还有功能、利益的竞争，越往后越是三观（尤其是价值观）的竞争，如果有一天你所代表的价值观被大众接受，那你一定就是王者，社群也是如此。

2.2.1.3 视觉设计

对于社群来说尤其要凸显仪式感、统一感，那么视觉就是最基本的表现手法。

（1）与社群相关的微信、微博、群等是不是都需要头像？

（2）做线下活动，是不是要布置会场？

（3）合影需不需要手持标志性的牌子或旗子？

……

社群分线上和线下活动，在线上活动主要是社群的头像和群资料设置。

无论是QQ群、微信群或是论坛社区，如何在交流平台上让群成员井然有序，基本资料的设置和视觉化统一都是非常重要的第一步。以QQ群为例，群头像、群名称、群资料的统一，在进群之前就给人一种规范的感觉。

群中每个人的昵称就像团队的着装，如果每个人都不规范，可能让别人感觉这个社群是个杂牌军，群昵称高度一致说明群规执行到位，不但对树立群的正气形成无形的正面影响，而且可以更好地进行管理和相互之间的了解。群昵称建议不要太非主流，也不加任何的空格、横杠或符号。因为加一道横杠就会有很多人卡在这里，横杠在哪里加？长杠还是短杠？……最后反而凌乱了。

举个好玩的例子，秋叶的小伙伴曾经玩过这样一个肯德基头像群，谁一看也知道这是超有组织有纪律的群……





秋叶PPT学员群的“4个统一”：

群名统一：命名方法——社群名+序号、群主名+归属地+序号。

群资料、群公告统一：提前准备，告知相关事宜，如入群后报道、如何交流、聊天字体设置等。

成员名统一：命名方法——身份+序号+昵称、归属地+类型+序号。

聊天字体统一：气泡模式易杂乱，选文本模式，字体设置统一方便识别群主、管理员及普通成员等。



秋叶PPT学员群



太平人寿PP琪社群

如果是线下活动，主要是围绕着社群的名称与Slogan进行视觉设计，如背景墙、卡片、旗子、胸牌……不论是线上传播，还是线下活动，视觉都是最基本的认知，所以必须精心构思，而这一切的视觉设计的核心就一个，就是LOGO。

以BetterMe大本营社群为例，其社群的LOGO含义如下。



LOGO设定好之后，然后所有平台的占位、活动的开展，基本都是LOGO的延伸，就像一家企业的品牌

VI一样，可以在官方微博、微信、纪念品、邀请卡、胸牌、合影……贯穿始终，哪里都要用，处处都需要视觉强化品牌形象。













目前常见的LOGO有两类，一类是已经非常成熟的企业或者品牌，在做社群的时候，会直接沿用自己的原LOGO；另一类是一般情况下原生态的社群，主要还是用文字，部分也会用一些核心人物或者理念延伸的卡通形象。

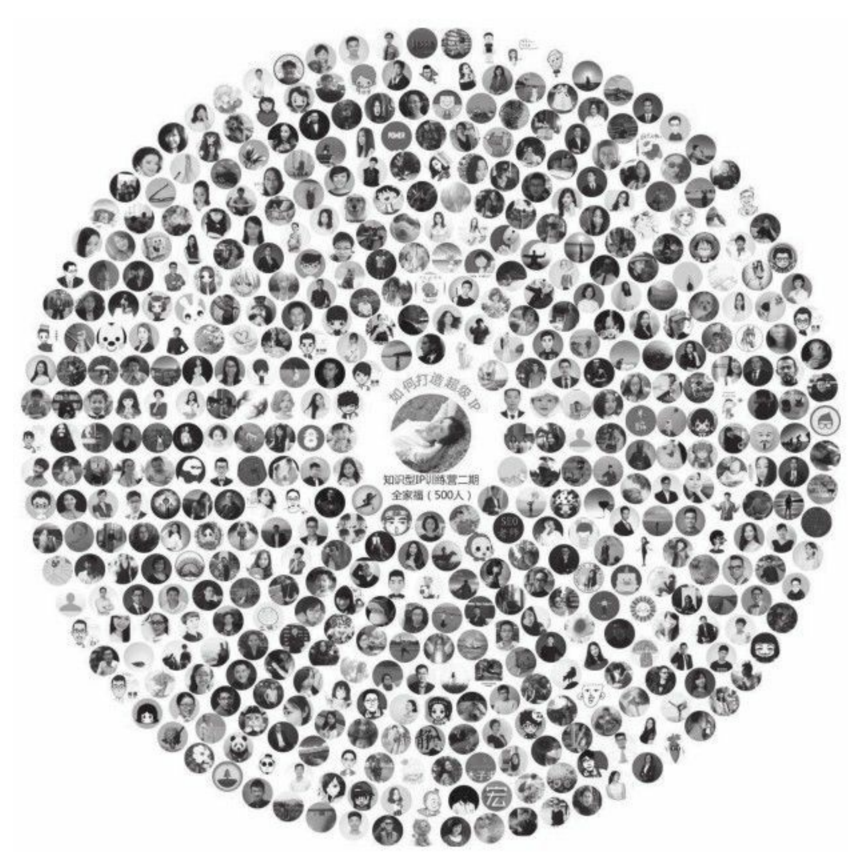


其次，LOGO要考虑分化性。一种是在主LOGO上加分区域的名称，如趁早读书会；另一种是在原基础上适当修改，如魅友家的各地社群LOGO，都会结合当地的地标或文化进行修改，但风格是一致的。



做社群，需要统一的名称，统一的Slogan，统一的LOGO、统一的活动品牌，我们需要统一的视觉设计，将社群形象化、标准化，从而对外带来鲜明的视觉效果。

如在知识IP大本营，我们首创了社群头像图谱，就非常受群友的欢迎，后来被很多社群效仿。



2.2.1.4 推广海报

现在的社群越来越依赖朋友圈推广，在朋友圈推广时，推出有视觉冲击力的海报比简单推出文案或者图文文章更有视觉冲击效果。

像知识IP大本营推出潜能孵化训练营项目，就设计了一组海报，让社群成员看了惊喜不已纷纷主动发九宫格海报到朋友圈，一下子就吸引了大量学员报名，999元的60天在线训练营，不到一周就完成了500人报名目标。







像李海峰老师的DISC双证班社群，更是把海报和朋友圈完美结合，形成了一组社群推广海报打法，如招生宣传海报，开班暖场海报、蹭热点、借势传播海报、大咖同学推荐和礼品福利海报、倒计时海报和学员案例成果海报。



李海峰.DISC双证班

这个国庆 期待可能性



2017年9月27日 11:13

招生宣传海报



李海峰.DISC双证班

有些人没看懂 有些人已行动



2017年9月27日 22:00

开班暖场海报



李海峰.DISC双证班

也蹭个热点 尚峰智豪创意



2017年9月15日 06:35

蹭热点借势传播海报



李海峰.DISC双证班

都来看美女 有人却只记住秋叶

F53 小伙伴 你们到底是闹哪样



提到了我

2017年9月13日 15:21

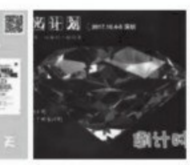
大咖同学推荐和礼品福利海报



李海峰.DISC双证班

举国同庆日 社群欢聚时
学习进步中 网友聚会式







2017年9月26日 08:57



倒计时海报



李海峰.DISC双证班

21天助推 9楼走得踏实
51期标竿 1种才貌双全



2017年9月25日 23:20

学员案例成果海报

极具创意和视觉冲击力的精美海报一轮轮在你的朋友圈刷屏，加上你总是看到有好友留言好评和纷纷表示要上课的信息，不知不觉你就已经喜欢上了这个社群的氛围，产生了要加入的愿望。

2.2.1.5 输出方式

第一，形式。

用某一种你所擅长的形式和成员持续输出、交流、互动来不断强化共同的价值观，常见的有以下几种。

官方内容：如罗振宇的脱口秀视频、60秒语音，趁早的“效率手册”。

互动形式：如群讨论、群分享、答疑、内部群送福利活动等。

周边产品：如秋叶PPT的3分钟微课程、行动派的日历等。

线下活动：如秋叶老师不但每年固定与社群小伙伴聚会加强感情连接，还会专门花时间培训加强能力连接。





第二，节奏。

这些输出方式最好还能加入仪式感，如罗振宇的语音是每天早晨6点半发出，而且一定是60秒，小米的橙色星期五发布最新MIUI。以固定的方式做类似的事情可以有节奏地连接，形成固定的使用习惯，对下次产生预期，进而逐步提高参与。



2.2.1.6 主动洗粉

社群的三观必须鲜明，因为社群如果要提高凝聚力，就不能什么人都引入，要引入具备共同认知的三观。

你有没有听说过一个词叫“洗粉”？

一般就是通过某种内容手段把三观和他不匹配的“粉丝”给洗出去。如罗振宇曾经公开批判过中医，这

造成一些认可中医的人不满，而在他看来，这些所谓的“粉丝”，三观并不趋同，并不是真正意义上的认同者，未来很难在这些人身上赚到钱，直接洗掉让他们取消关注更好。

当然，主动“洗粉”这种策略我们建议慎用，与其一开始随便引入，后期“洗粉”，不如一开始就设置好进入门槛，让进来的人都是自己人更好。

2.2.2 结构——形成你的社群规则

运营好社群要制定一个符合自身定位的运营规则，规则模式可以先从一个社群做起，验证模式的可行性，最后进行大规模复制。

关于社群的结构，我们需要搞清楚如下问题。

2.2.2.1 怎样的人更适合运营一个社群

不是每个人都适合运营社群，很多社群运营的失败，就在于没有选对合适的运营者。

很多企业做社群，就是安排一个工作经验也不多的人去管理，他的身份更多是社群小助手，而不是运营者。

如果一个人要成为一个好的社群运营者，我们认为要从他的内部性格和外部能量两个维度去考察。

从运营者内部性格而言，他应该是一个外向型人格。所谓外向型人格，不是话一定多，而是他在和人交往过程中，会吸收大家的能量，让自己变得越来越有活力。

其次这个人要擅长手机、电脑刷屏工作，能够在大量信息里快速发现重点，迅速加以处理。很多人一看到刷屏信息就头疼，更谈不上在多个群里快速刷屏、切换，还能马上接入话题。这种能力其实是一种专业能力，但截止目前在职场上还没有被重视。

最后这个人要擅长换位沟通，能够站在对方角度思考，让社群里的每个人在和他沟通时感到舒服，从而营造大家都喜欢在这里聊的氛围。

从运营者外部能量考察，社群运营者自身的专业能力越强，网络影响力越大，越有助于建立社群，因为一开始就自带铁粉能量。社群运营者越能够吸引不同层次人群加入，越有可能激活社群。另外，作为一个社群运营者，也是一个微组织管理者，所以需要具备一定的带团队能力，通过团队来弥补自己某些能力不足，如社群运营者最　　好有一个铁杆小助手，最好是个女性，颜值高、会甩表情包、心大，然后还有耐心，愿意服务大家，这就是完美搭档。

更具体地说，对想要去做社群的人来说，我们推荐如下考察标准。

（1）有号召力，能团结人。

（2）做好长期投入时间精力的准备，准备从零开始建立一个社群。有的人一开始兴致勃勃地建立一个社群，后面精力不足，只能虎头蛇尾，不了了之。

（3）不怕刷屏，擅长群聊，观察能力强，能快速发现群里的氛围变化及时引导。

（4）学习能力强，进化速度快，愿意带团队一起成长。

（5）自带真人表情包属性加分，自带粉丝流量加分，擅长写出犀利深度点评加分。

（6）如果社群后期要考虑变现，运营者本人就必须有营销能力。毕竟没有收入的社群，难以长期可持续发展。

2.2.2.2 社群需要设置 门槛吗

如果真做社群，必须要有门槛，如果只为了做渠道，可以把门槛降得很低。我们反对不经过筛选就引入社群人员，没有门槛的社群也就没有吸引力。现在很多社群拉人，根本不考虑人员准入的门槛，也不考虑人员类型的配置，只考虑规模，后期运营出问题是正常的。

社群里能量大的人越多，门槛就越要设得高。你总不能把刚刚创业的人和马云、李彦宏、马化腾等人放一个群吧？所以马云开设湖畔学院，不提费用，只提你具备怎样的资格才能有机会进入，这就是门槛。

有了门槛，大家反而会更重视自己加入的社群。下面具体介绍社群门槛的设置技巧。

1.引入规则

发现、号召起那些有“同好”的人抱团形成金字塔或者环形结构成为社群，尤其最初的一批成员会对以后的社群产生巨大影响。

所谓金字塔型结构，就是有一个人高高在上做精神领袖，然后各位做他的小群的分群主。实际上只是用比较分散的方式，完成一个金字塔的关系。

所谓环形结构，就是这里面有多个人是这个群里面的灵魂人物，而且在这个环形结构里面，大家的专业要不一样，每个人都有别人可能用得着的东西。

所有的人都有一个圈子，要么这个圈子一个人在金字塔尖，高高在上；要么大家各有各的能量，可以互补。

如在秋叶的核心群里面，能不能只有他一个人优秀？这很有问题，如果只有他一个人优秀，第一个麻烦就是——他天天当“教主”，不累吗？

所以要发现优秀的小伙伴，要让这些人成为不同圈子有能量的人。

如果仔细观察秋叶身边的小伙伴，其实他们不都是做PPT的，很多小伙伴是其他各行业中的人才，只不过刚好他们PPT都做得好而已。还有的小伙伴，压根儿不会做PPT，但他会PS，可不可以？他会手绘，可不可以？他特别会写文章，可不可以？——如果在社群里面有不同才华的小伙伴，就会形成不同的势能，因为都在一个圈子，大家都会愿意加入这个圈子。

这个圈子里要加一些什么样的人呢？——比大三、大四的学生更有经验和能力就可以了。因为秋叶的目标群体以大三、大四和初入职场一至三年的人为主，只要有参加职场三四年水平的人，就有足够的能力去引导后面的人。

思考一下，你觉得把吴晓波老师请进秋叶的群里好不好？

把吴晓波老师请进群里的后果是什么？吴晓波老师马上会被各种加号请求骚扰到爆。很多学生如果知道可以连接这种级别的大咖，他们肯定想连接，但他们很难意识到自己没有能量，连接这样的大咖有什么用呢？

现在有不少社群是没有准入门槛的，就是贪图快速做大规模。这样引入的结果，经常是群里面什么样的人都有，无法聚焦。

我们观察企业家俱乐部会发现——要加入顶级企业家俱乐部是非常困难的。有钱行不行？光有钱是不够的，你得在圈子里有软实力。

有实力的人才愿意一起玩圈子，没有能量对等或者能量互补，也很难有社群成员的高效连接。

我们认为社群设立一定要要用门槛保证质量，也让加入者由于“付出感”而格外珍惜这个社群。那么引入规则有哪几类呢？

2.5类引入规则

（1）邀请制

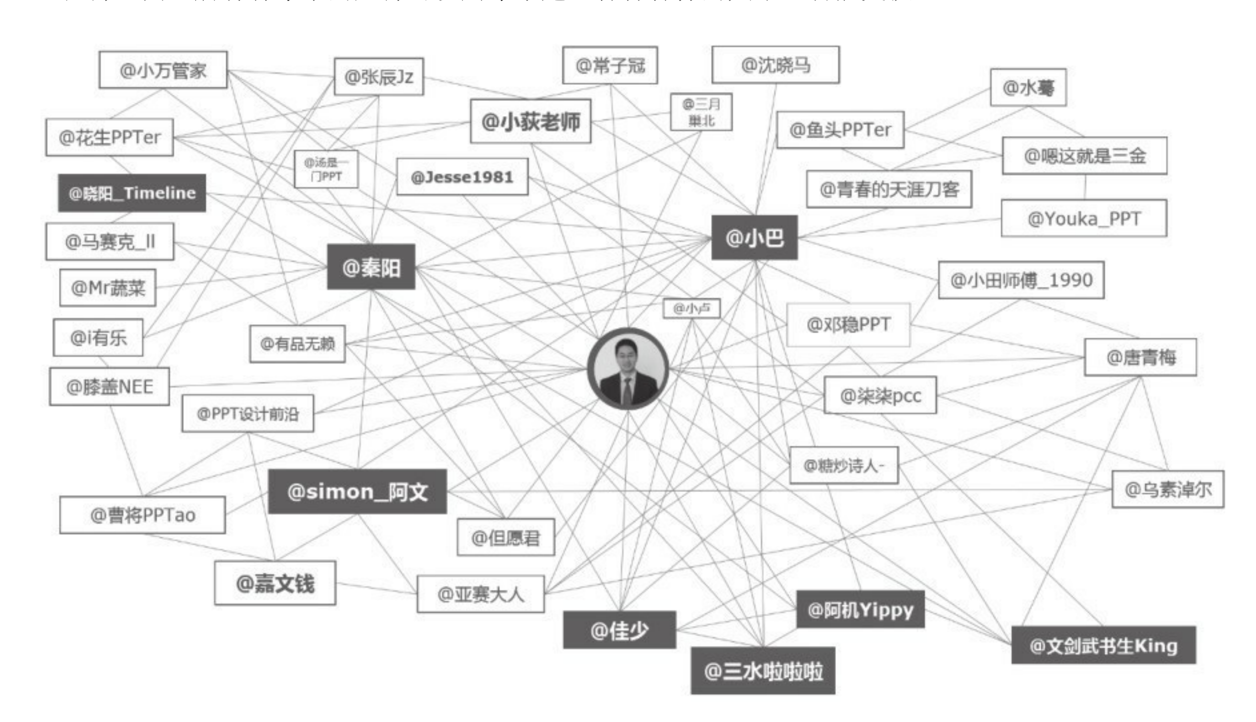
小圈子式的引入一般选用邀请制，如秋叶PPT的“69群”从不对外开放，都是群主邀约制，谁都可以来，但是有一个条件，你得手里有技术——才华就是门槛。

有的小伙伴会画思维导图，要不要？要！只要别人画思维导图没有他快。

有的小伙伴会手绘，要不要？要！因为别人手绘不如他。

有的小伙伴很会自拍，要不要？要！因为在网络上会自拍是一种很重要的技能。

在群里面，所有有才华的人都可以用才华建立各种各样的关系，智能交换。



秋叶PPT的核心群结构准入规则就是必须保证每个进入的人都有才，至少要会卖萌。而且秋叶PPT核心群有一个铁规，不能超过69个人，超过69个人就必须踢、换（所以这个群又被称为“69群”），看起来很残酷，但可以保证群的正常新陈代谢。

（**2**）任务制

这种方式加入社群虽然不用付费，但是得有一定的付出，一般是完成某一种“任务”后方可加入。

最初级的是常见的“转到朋友圈并截图发给小编”“集齐×个赞”等小任务，不过已经被使用泛滥了。

还有就是填写报名表、个人资料等，流程看起来比较繁琐——别谈什么用户思维，就是故意繁琐的，连这点耐心都没有，你的质量能有多高？

更高级的是根据定位性质的任务，如李叫兽研究会的主要研究定位是营销、文案，所以会给出一道文案题目。

终极的应该就是因人设任务了，根据你的特点给出一个任务考核，过关了就是自己人。如本书的作者之一秦阳当时还是大学生的时候，在加入“69群”之前先接受了秋叶给的一个点评武汉地铁的PPT任务。



这个制作好的PPT在微博上发布后获得了上千次的转发，引起《楚天都市报》《长江日报》的关注，完美完成，他也因此顺利入群，再后来成为秋叶团队的主力成员。可见，门槛越高，筛选越严，社群的质量才能越高。

（**3**）付费制

人与人的距离就隔了一个拥抱，能够真诚相拥，基本是真爱、真朋友、真认可，这是社群会员筛选最简单的方式。

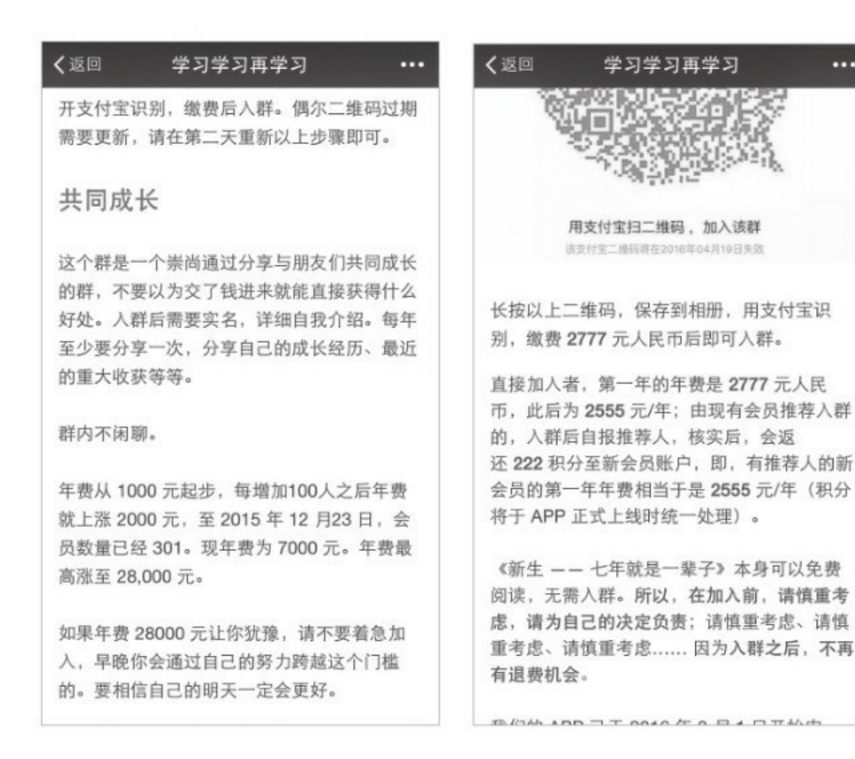
最常见的模式是付费买产品，如秋叶PPT的学员是付费购买课程后才有机会入群获得相应学习服务，课也不贵，129元，面向大学生的价位，但是不给钱不让进——付费就是门槛。



一个人为了群花一点点钱是好事情还是坏事情？——当然是好事情，花了钱才珍惜，群员才更愿意服从群主的管理。

主流的社群付费还属会员制，付费成为某一种"同好"的会员。

如罗辑思维亲情会员，花费200元即可。更有趣的是李笑来的共同成长群，每个人进群的时候，你需要花一笔钱，而且收费是浮动的，在100人内收费1000元，200人以内收费3000元，300人以内收费5000元，400人以内收费7000元，现在收费28000元了，而且还有其他门槛，这个社群诠释了什么叫"收费高，质量也高"。原因也很好理解，能为成长付费而且还付费价格不菲的人，一般都是质量很高的人。



（**4**）申请制

还有一种是不主动邀请，也不用付费买产品或成为会员，但是你得像申请工作一样经过考核，换言之得有足够的才华。

这个典型是曾经写X型文案Y型文案的李叫兽。他成立了一个“李叫兽研究会”的社群，通过微信公众号公开招募，申请者需要投简历，还要经过微信视频面试，从近千份简历中筛选出几十个人进入。



（5）预备营筛选制

对有意愿加入的人，可以提供一个预备营进行观察和考核，符合要求的才允许加入正式的社群。

例如要加入知识IP大本营，不仅仅要付费，出得起半年3000元费用的人很多，如何保证进入者的质量？我们要求必须有老营员内推和填写极为详细的表单，写长文自荐。如果自荐信审核通过了，我们会安排一个短期的预备营，在营里观察大家的表现，目的一方面为后期运营选助手做准备；另一方面也观察这些营员是否适合我们的社群文化，如果发现不合适，我们会退费劝退。

当然，预 备营也是双向选择，我们甚至允许在开营一周内，给群员一个反悔日，即开营7天内，群员反悔，马上退群退钱，这也是一种预备营制度。

特别提醒一下，越是优质的社群越易吸引人加入，还会遇到名额有限需要将一些朋友拒绝的情况，所以社群内部需要准备一个得体的拒绝文案，避免一些热心但是暂时不符合社群要求的朋友被拒绝后粉转黑，带来不好的影响。

社群达人V先生创建过一个“命题作文群”。

这是一个为了练习写作技能而组建的社群，每一期的人数限定为40人，而且设置了苛刻的入群规则。他在简书、公众号等平台发布招募通知，并要求有意加入“命题作文群”的人需要提前给出以下个人资料。

- 基本信息：姓名、城市、公司、职业
- 输出平台：简书、知乎、公众号等名称或主页链接
- 个人喜好：喜欢的作家
- 个人擅长：自己擅长的写作主题、对写作的心得经验总结
- 个人推荐：推荐一本关于写作的书或文章
- 写作题目：出一个作文的命题

然后根据提交资料进行筛选，符合条件的40名高质量成员就可以组成正式的命题作文群，社群配有专门的群管，分别负责整理、群规维护、简书专题、知乎专题、成员进度记录等。另外还请了两名专家，分别负责点评和社群运营指导。

群成立后接下来便开始实施训练计划，每天不一样，如周一要“用140字描写一件静物、一个人、一件事”，周六“用5W2H梳理一件本周的热点事件，并给出观点”。

群成员每人有3次机会，如果超过3次未完成任务，将会被踢出群。

2.2.2.3 如何入群才能创造有向心力的社群

很多人加入一个群，第一句话是：这个群是干嘛的？这样的群就很难有向心力了。这也说明大家加群过程过于简单，缺乏仪式感，以致没有深入了解自己加入的社群到底是做什么的。

要让入群的群员看到感受到一系列入群仪式，才能创造有向心力的社群。

我们建议入群经过4个步骤增强仪式感，下面我们用知识IP大本营为例进行介绍。

1.告知模式

入群前安排专人一对一进行资料审核，并告知社群的定位和运营模式，避免群员进入社群后对社群的主要安排一无所知或者一知半解。宁可前期一对一沟通复杂一些，到位一些，也避免后期一一通知，毕竟人在决定要不要加入时会更仔细地了解社群的模式。

参考知识IP大本营四期报名成功后我们发给每一个人的成功须知：

恭喜您已成功参加知识IP大本营俱乐部第四期。IP营因为有您的加入而变得不一样，期待半年产生更多的可能。

【邀约时间】 我们会在下周开始陆陆续续邀约新成员，因为分批进入才能介绍的更完整，让老营员和新营员的接触更深刻。

【进群流程】我们会提前通知并发布进群链接。

【准备介绍】准备好你的个人介绍会有助于更好地连接，如果有新的可以再次优化。

【个人介绍格式可参考】

【我目前做过的那些最有成就感的事情】（包含满足进营条件的描述）

【我对知识IP大本营的理解】

【在IP大本营我期待收获什么】

【我能提供给大家的帮助是】

【有事找我】关于如何更快速的融入社群，可以找我哦。

【提前熟悉】关注知识IP大本营公众号可查看往期干货，ID：iwantip。

2.分批入群

很多社群喜欢一下子把人张罗起来，一下子让很多人进群，看起来群很热闹，但是离正式活动开始前可能有一段空窗期，不安排活动也不好，安排活动也增加成本。其实可以一批批控制进入，这样先来的人看到不断有新人进入，会觉得自己来对了，还能主动对后来者进行帮助。后来的人看到有很多先来的人，也会觉得自己来对了，还感谢先来者的帮助，顺便把这种互帮互助文化传递下去。

3.引入大咖

社群如果有大咖加入，可以在普通营员进入差不多时邀请加入，并郑重加以介绍，请大家欢迎大咖入群，这样大咖得到了充分尊重，普通营员也有机会充分了解大咖，认同大咖，对社群更加有认同感。

4.设置欢迎官

大咖加入即便不引导，都会被眼尖的成员看到指出，不缺热闹氛围。但是普通人加入社群，如果没有任何人搭理会觉得失落。所以我们可以设置一个“欢迎官”的助理职位，就负责在新人入群时，主动欢迎，并主动分享小伙伴的一些个人资料，引起大家关注，也让新人入群后感到被重视，被认可，从而喜欢社群。

5.开营活动

如果社群成员差不多凑齐了，那么可以安排一个开营活动，在开营活动上可以安排营长发表感言，请老社群成员分享自己的成长感受，和大家一起讨论并颁布群规。

经过这样几轮安排，大家加入社群时就已经对社群有所了解，充满期待，产生认同，比简单拉人入群的效果更好。

2.2.2.4 用好群公告，告知入群须知

现在QQ群、微信群都支持进群后弹出群公告，我们要充分用好群公告，告知入群须知。

要让每一位入群的伙伴明白这个社群是做什么的，要反复提醒让其深深刻在脑子里。如秋叶PPT学员加群之后会默认弹出群公告了解相关入群事宜。





一般从群公告的设置角度可以明确“3个行为”——鼓励行为、不提倡行为、禁止行为，这是质量的严格把关。

鼓励行为：如发表原创分享、入群的自我介绍、成长感悟等。

不提倡的行为：如询问小白问题、发鸡汤链接等。

禁止行为：如发广告、拉投票、言语不净、无休止争论、破坏群的和谐气氛等。

（1）一个社群该不该禁言？——好社群不禁言，人不会要求自己的朋友不准说话，但大家都会自觉遵守在某个时间段不说话的默契。

（2）一个社群鼓励不鼓励发红包？——鼓励，但我们鼓励红包发给为社群凝聚力、品牌力、输出力产生贡献的人。

（3）一个社群准不准发广告？——不准，但要用柔和一点的手段来处理。如多鼓励正面行为，大家冷

处理丢广告的人，慢慢他发现这样没用就不会再做。但最佳的方法是收费，因为收费对发广告有了成本约束。

2.2.2.5 社群群规怎样设计才合理

大部分群都有自己的规矩，没有规矩的群似乎都死了。我在不同的群里见过很多群规，比如这样的：

华中科技大学的“HUST大电信群公约”

群定义： 华中科技大学无线电系、电子与信息工程系、通信工程系同学开展微信交流、友情联络、信息互通的平台。首发群名为“HUST大电信团结群”，扩展群名后缀为“求实群”“严谨群”“进取群”依次类推。

群公约：

1.避谈政治话题；2.杜绝色情内容；3.远离违法言行；4.严惩人身攻击；5.抵制传销集资；6.拒绝商业广告；7.不提倡鸡汤文；8.克制拉票行为。

群礼仪： 如群内出现多次、重复、持续、强烈的争吵、攻讦、挑衅、侮辱等言语时，各成员、群管理员应及时友好劝阻当事各方，以维护群内友好团结的基础环境。如劝阻无效，群内所有成员皆可用“投诉接力”的方式表达不满，形式如“投诉 @马向东 +1”。当出现“投诉 @马向东 +10” 且当事方仍未停止的，群管理员应及时将其移出群冷静反省，改正后重新入群（若原群已满，则不保证能回原群）。

这样的群规从内容上讲没有任何问题，但是有一个弊端，在移动阅读时代，只要文字稍微长一点，很多人就没有仔细看。其实群规越短越好，长群规其实没有人去记。我们在知识IP大本营三期的时候，群规简化到只有3句话。

（1）未经许可，不许截屏；

（2）未经许可，不发广告；

（3）法律禁止，不要惹事。

这样大家就很好记，而且后面两条其实是老生常谈，大家真正要理解的只有第一句，没有经过群员许可，不能随便截屏群内对话发朋友圈或社交媒体，以防带来不必要的误解。我们把群规简化成一张海报，如右图所示。

不过我们看到的大部分群规似乎都是强势禁止型的，这样的群规一来需要专人时时管理，而且这样的群规容易造成群员很多话不知道是否违规，不知道该说还是不该说，反而容易造成群沉寂。



不妨让我们先看看这些合理的群规。

（1）不要发广告；

（2）不要灌水；

（3）不要分享时滥发表情包；

（4）不要在×××时间说话；

（5）不要私拉好友；

（6）不要发言少于10个字；

（7）如要分享文章，也要事先和本群组织者联系，允许后才能发，并说明理由；

（8）不加群主好友的删；

（9）广告集中发给管理员，由管理员周六晚十点统一代发；

（10）不许发别人公众号的链接，但可以发自己的；

（11）广告合作联系群主；

（12）长期不说话——踢人；

（13）不准讨论非本群话题。

如果一个群里规定了这些大部分都讨厌的内容，当然没有什么错，请问你还愿意待在这样的群里说话吗？这就是禁止型群规的问题。

群规的作用到底是什么？——群规不是规定能做什么不能做什么，而是规定这个群的文化是什么。

如我们完全可以定义这样的群规：

（1）新人入群必须接受“戏谑”；

（2）新人入群必须发个红包；

（3）发广告前必须发个红包；

（4）完不成作业或打卡的要发红包；

（5）PPT训练营，不做作业，3人小组移入小黑屋一天，听不到课程；

（6）进群改名字时必须带“姐”或“妹”。

这样的群规其实不是以惩罚为目的，而是以激励为目的，我们认为强关系的组织可以对成员进行业绩考核，相应也有严格的奖惩制度。但是社群是弱关系组织，弱关系组织文化的建设往往要以鼓励型、激励

型群规为主。我们应该用柔和的方式鼓励好的行为，带动社群的能量提升。禁止的言辞、果断的处理，应该只针对不能接受的底线。所以我们提出社群群规应该以“三多三少”为原则，即多赞美、多鼓励、多表扬，少批评、少指责、少对抗。

2.2.2.6 如何让社群群规更容易被遵守

即便是简短的群规，为什么在有的群中很容易执行，有的群中却很难执行？

先分享一段我们认为大家在知识IP大本营社群需要注意的事项，这一段话与其说是群规，不如说是群文化建设。

（1）我们鼓励互粉，包括大咖。但连接大咖，一定要想想你能给对方的价值是什么？

（2）我们鼓励大家互相分享营员和外包的优质输出，分享文章建议加推荐理由，而不是丢出自己文章发红包问哪里不好或求转发，请务必培养一个IP的格局和判断力。

（3）我们允许卖萌，但建议你每天在群里也分享一段和本群有关的深度思考（就是发言写20个字），不能总用表情包，要用你也用不过大叔私人定制的表情包。

（4）我们不禁言，但提倡学会自然插话，让画风一转再转，这都可以。但不建议大家聊A时你突然谈B，我们都不想冷场。

（5）气氛融洽时，我们可以谈谈生活和八卦，但不推荐在工作时间大晒吃喝玩乐的照片，请照顾加班人士的心情。

（6）广告有创意，您随意。否则您有创意，广告不随意。

（7）别随时打断或批判别人观点，特别是炫耀智力优越感。要多给新人舞台，多给潜水者舞台，多给成长者舞台。

（8）未经当事人许可，不能截屏分享到社交媒体。

（9）遇到不明白的事，可以先私聊群内容官颜敏或群小助手桐心。

（10）红包不要乱抢，抢之前看看给谁的，抢错自觉还。

我们写不提倡行为的语气和文风改过好几稿，我们希望尽量不用“禁止什么”这样的话。我们希望提出一个建议，顺便谈谈这个建议对你的价值，让一个成年人理解这个群规背后的文化。我们相信大家都是成年人，一旦理解规定背后的逻辑其实对自己有利，就会更自觉遵守。

这样的群规发布其实经过了两个阶段。

第一，大家不要以为这个群规是秋叶一个人写的，而是在知识IP大本营大脑群内部一条条给秋叶提修改意见改出来的。邻三月就建议说第一稿用了好多“不准”，让人觉得好粗暴，于是大家群策群力把文风改温柔了一点。

第二，这个群规不是直接发布的，而是秋叶做了一次群分享专题，通过群分享引导大多数成员进行讨论，征集大家意见后，马上修订完善了新版本，然后进行发布。

这样发布群规有两个好处。第一，社群的核心成员高度参与了群规制定，对群规有了高度认同，以后就成为群规的日常布道者和监督者；第二，社群的全体成员积极参与了群规讨论，花了时间去了解群规，感觉群规也是自己讨论交流然后加以承诺的内容，不是别人强加给自己的内容，这样也就增加了自觉认同感。

所以我们认为在一个社群里面，好的群规则是进化出来的，进化方式可以是事先有一个简单的版本，慢慢结合新的事件、新的发展完善到更多。所以我们认为群规不是规定出来的，是共同磨合过程中进化出来的。群规很难一次设计完备，是边发现问题边解决问题中约定的。

除此之外，群规能否得到执行，也和群员筛选机制有关，我们称之为“群规的交警法则”。

（1）同频效应：生活在城市的人更遵守交通规则。都是一类人，就容易达成一致。

（2）门槛效应：入群付出代价越高，越容易遵守规则。就像考驾照的成本。
（3）惩罚效应：谁犯了群规，马上处理。就像交警发现违规马上开罚单。
（4）激励效应：谁做得好，马上表扬，这样大家就愿意做得到鼓励的事情。
（5）授权效应：把群规的监督权交给群员，就好像交警忙不过来，大量任用辅警。

2.2.2.7 如何引导成员阅读重要消息

像群规这样的重要消息，不要以为通报了大家就会看。规模比较大的社群最大的问题就是很多人根本不细看群规，尤其是有人加入进去了才发现自己不认同这个规矩，导致一些不必要的麻烦，所以必须结合自己社群的特点用恰当的方式进行引导。

群公告通知，这是最简单的做法，需要结合不同的群功能特点使用。

如秋叶PPT做了一个强制设置，那就是付费学员在网易云课堂的课程《和秋叶一起学PPT》里面会看到索取群方式的提示，必须先到微博私信@秋叶 ，告知学员账户，秋叶老师会通过微博私信回复群号，还有告知去哪里获得入群暗号。

付费学员为了获得入群暗号，就必须强制阅读秋叶老师写的一篇文章，相当于对群规有所了解，这样再入群就不会轻易出现不遵守规定的情况，如果你不喜欢这样的群规，你也可以选择不加入群。

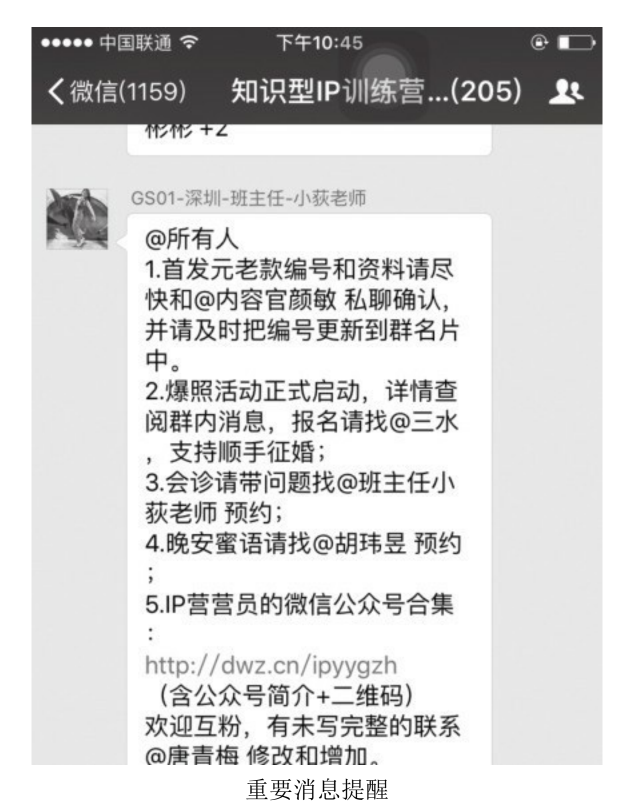
这样的话，秋叶PPT群规是入群前告知，不像很多群是进来以后再告知。秋叶PPT提供的事先预防制管理。不过也可以剧透一个秘密，即便如此，很多人也是直接去看文章找密码然后入群，至于群规介绍，他们干脆就直接略过去了。

在微信群除了群规，还有很多重要的消息，希望群员不要错过，我们推荐采取如下做法。

（1）特别重要的消息利用“@全体成员”功能，强行通知大家观看。

（2）给重要消息一个固定格式，在固定时间发布，形成一个栏目，培养大家阅读的习惯。比如在知识IP大本营，我们会每天汇总群聊关键内容，提醒大家关注“今日看点”栏目。

（3）随时提醒大家借助特定爬楼关键词，搜索重要历史记录，如提醒大家群聊关键词：微信聊天礼仪、每周一晒。



重要消息提醒



群聊和关键词提醒

（4）群里轮播通知：有的消息要安排小助手早中晚群发多遍，这样可以让随时进入群里的群员及时看到通知，毕竟不是每个人都有空翻看聊天记录，多刷几遍通知，可以覆盖更多人。

知识IP大本营会让多个小伙伴发消息霸屏提醒大家及时参与，比一个人发消息效果更好。

（5）制造话题通知：为了避免刷屏过多引起大家反感，聪明的小助手还要学会一种技巧，主动放出引导话题带动大家参与群聊，然后自然放出通知。



群里轮播通知



制造话题通知

（6）对于个别担心没有看到消息的群员，可以直接@他们名字，提醒他们爬楼观看。

（7）对于个别屏蔽了群消息的成员，还要考虑一对一私聊通知。

如果能培养大家都学会查关键词追看，加上有定时的聊天记录提醒汇总，会大大减少群消息被成员遗

漏的遗憾，也可以避免群聊信息爆炸，很多人懒得观看，错过重要消息。反过来说，这也是群管理运营成本高的原因，在企业组织里，正式消息和非正式聊天往往有不同的场景，而在网络社群里，场景是一体化的，导致关键信息容易淹没在大量无效信息中，大大增加了人工筛选成本。

2.2.2.8 社群种子用户应该怎样搭配

我们发现很多热心人搭起来的群，一开始很热闹，没几天就沉寂了。但是我们也发现有的群，似乎没有太多人组织，但大家总是能比较活跃聊到一起，很长时间都保持活跃。

网上有个段子，说长期活跃的中年人的群是这样的：

①一两个风姿不减当年的万人迷；②三四位逐渐转型成功的学者；③五六名不甘老去的世俗愤青；④七八个三天两头晒食物的吃货；⑤若干个喜爱摆各种姿势拍照的潮人；⑥众多宁愿潜水也绝不退群的呆粉；⑦几个有事没事经常对掐的好友；⑧时不时蹦出几句冷幽默的疑似思想家；⑨掌握各种小道消息的所谓“政客”。⑩几个个性张扬爱发段子的奇才；⑪几个热心服务的小助理；⑫天天半夜不睡冒出来逗这个逗那个的；⑬存储记忆能力超强、擅长回忆往事的；⑭几个时常做诗唱歌怡情养性的文艺青年；⑮一个内心强大、爱发红包的群主。

这个段子虽然搞笑，但似乎说出了群运营的一个秘密，就是群里面的成员必须有不同的特质。不同特质的人在一起，才能创造各种趣味和可能，才会让群好玩。

为什么我们觉得工作群不是社群？因为不管你是什么性格什么身份的人，在工作群组里面，都会收敛自己的个性，变成一个符合组织文化的身份，自然在工作群里大家也就是讨论一下工作，而不会更多展示自己的个性，结果群反而变得安静，只因为工作事项活跃一下。但工作是长期的，所以相应群也可以长期存在并活跃，并随人员更替而更新。

这个段子启发我们开始研究活跃度高的群背后的规律，我们发现需要在群一开始运营时就规划社群成员的组成。

没有多元化的社群群员，就很难共同进化出好的社群生态——我们把这个现象称为杂交效应。

如果一个群里都是同样个性的人，这个群一开始可能会觉得志趣相投，过一段时间反而会觉得单调乏味。

我们谈社群的成员要同频，和多元化并不矛盾。一个热爱学习成长的人，可以是外向的，也可以是内向的。个性和需求并不是冲突项，而是包容项。所以我们说社群必须要有同好，但也要多元化，同好是社群存在的意义，但多元化是社群持续的根本。

那现在的问题是如何才能找到不同个性的人呢？在入群前，我们又不知道每个人的情况，怎么能吸引不同的人进来呢？

在知识IP大本营拉人之前，我们做了3个非常重要的动作。

第一，我们要求入群的人需经过群内人的推荐。

关于推荐可以写很多好处，比如推荐人可以向被推荐人解释群的作用，让入群者对群有所了解，避免盲目加入；比如推荐人和被推荐人在一个群里，有助于发言时更容易进行互动，避免新人入群发现自己讲话没有人理会的冷场效应；比如推荐制也客观上降低了付费群退群的概率。

但是还有一个关键作用，是很多人忽略的，物以类聚，人以群分，推荐人推荐的人往往是他欣赏的人，每个人欣赏的人都不同，那么推荐来的人个性也会不太一样，如果有足够多的推荐人让新人入群，那么群里的人个性肯定是多元的结果。

第二，我们要求入群的人写严肃的自荐信。

写自荐信最大的好处就是让我们知道你的职业、经历、爱好，甚至能看出你的个性。我们在允许入群的时候，主动去平衡一些行业、一些专业、一些爱好的朋友，我们尽量在允许入群时把不同特征的人卷入

进来，而并不都是行业大号，那所谓的知识IP大本营，就变成了一个大号互推群了。

第三，我们有意识拉入一些对大家有用的资源。

如萧秋水老师主动让喜马拉雅平台人资源入群，秋叶主动约在行分答平台人资源入群，就是希望大家将来链接平台时，在社群内就可以完成快速连接。

如在知识IP大本营有一位小红红，是我推荐的，她一直好奇问我，我一个做“不二酱”的，入这种知识IP群有什么用？——我只好说你将来酱做大了，一定需要这些IP们的推广。但其实我知道她是一个特别好的社群开心果，她是个很聪明的人，情商很高，看起来说话瞎胡闹，但其实都在点子上。这对一个群活跃度是很有用的。

我们认为一个社群成员最好要个性多元化、行业多元化、兴趣多元化。有了这些不同，一个群才能碰出火花。当然有一种群例外，那就是学员群，学员群付费学习，会比较自觉接受学习安排，结束阶段性学习后，群就可以放弃。

越是要维持一个群的高活跃度，越是要认真对入群的人进行挑选，否则成立群快，群运营难以持续这一天到来也快。一个好的社群之所以能够活下来，是因为一开始就有意识或者无意识地满足了这个成员杂交的搭配模式。

是不是有了杂交效应群就一定好？也未必。如果一个群里都是各行各业的人，但这些人都是普通人，普通人在一起聊天，往往聊得不咸不淡，时间长了，新鲜感一过去，群就缺乏吸引力。

想要保持群的新鲜感，就必须有势能高的人做群的核心。势能高的人，就好像是太阳，总是能发出光和热，辐射能量到太阳系里面的每一个行星上。只要有高势能的人在群里持续分享，不管是哪种形式，群里的大部分人就会有积极性坚持和参与。

这也就是恒星效应——一个好社群必须要有灵魂人物。

但是在实际运营过程中，我们发现恒星效应存在一个弱点。太阳是恒定的，但是灵魂人物往往不是恒定的。越是能量大的人，越是长期投入精力去维护一个社群，代价其实是越高的。

在知识IP大本营的做法是在社群里面多引入几个高势能的人物，大家轮流来引导社群氛围，这就好像是一个银河系，太阳只是其中的一个微系统，我们可以让不同的太阳轮流发光，辐射群员，一个太阳有事，另一个太阳顶进来。

这样做反而得到了几个意外的好处。

（1）分担：有势能的人不需要都花费大量时间在社群运营，反而得以做让他们势能持续增强的工作。

（2）新鲜：一个人刷脸刷多了，就没有新鲜感了，就像婚姻的七年之痒，轮换制又延长了社群的保鲜期。

（3）互推：不同势能的人在一个群里“泡熟”了，就发现彼此的同频粉丝互相吸引，互相去留言，不知不觉就完成了粉丝互换，大家的能量都变强了。

但如果全部都是高势能人士，这个群也没有办法玩了，那就变成了一个“大咖有事我们约”的群。所以我们在IP大本营一开始招募时，就决定对群的结构做如下安排：5%是高势能人士，不超过25人；15%是有一定势能的人，80%是普通人。有一定势能的人是最容易成为IP的，但是普通人经过观察大咖和牛人努力，也可以让自己尽快自带能量，我们认为一个社群，还是需要一个积极向上的结构层次，好比打游戏的晋升通道，在社群里面，通过近距离观察不同的人努力，我们可以把这个晋升通道视觉化。

如果你身边都是这样努力的人，你会觉得努力、坚持，特别是有方向、有方法的努力+坚持是一件再自然不过的事情。当你这么做了，你就会感恩加入IP大本营，很多小伙伴说过一句话：加入IP大本营后我的运气变好了。

其实这就是同频效应。我们构成了一个星系，不同的星球引力有大有小，但是我们整体上反而形成了

一个更大的银河系。

这就是社群运营在组建阶段的星系效应——一个人走得快，一群人走得远。

2.2.2.9 社群种子用户可以从哪里吸引

从0到1的难度大大高于从1到N，因为在前期得到种子用户的质量以及从中获得的价值，是整个社群运营的关键。种子成员的寻找和维护应该和社群规则的制定同时进行，将从种子成员那里得到的经验和教训作为社群规则制定的参考依据，非常重要。

1.真爱聚拢法

社群一开始找人其实很难，没有人气的群是没人愿意加的。

最开始的方式只能是邀请自己的朋友，朋友的朋友，只要差不多的先进来，帮忙撑场面，有了基础的量，再慢慢通过活动、分享等吸引更多的人加入。

还有就是从老用户以及真爱粉中挑选也是最容易实现的方式。多留意那些喜欢我们产品、多次购买并推荐给朋友的用户。经常转发你的帖子或者每次都来与你互动，这样的成员需要我们的客服人员在平常的接待过程中及时发现，在沟通或回访客户的过程中不只是谈产品，更要沟通感情，深度聆听客户的需求与反馈，成为朋友。这一积累过程必不可少。

如在最初做小米手机系统时，雷军下达了一个指标：不花钱将MIUI做到100万用户。于是，MIUI负责人黎万强满世界泡手机论坛，找资深用户，几个人注册了上百个账户，天天在手机论坛灌水发广告，精心挑选了100位超级用户参与MIUI的反馈。

真爱粉们难免在一些角度上不够客观，所以一些有想法、能提意见，甚至有一点点刺头的人，拉进来完善社群运营机制的粉丝也是种子用户应该考虑吸收的对象。

2.影响力聚拢法

一般来讲只要有“同好”就有社群建立的基础，都是适合建群的。在“同好”的基础上，如果能够有一个带有一定影响力的领袖振臂一呼，组建最初的社群班子比较容易一些。

通常来说，在某一领域拥有影响力的个人和组织，更易建立起垂直领域的社群。很多企业建立社群尝试失败，就是因为群里面没有灵魂人物，一个普通员工建立100个群，顶多是100个微社区，除非这个人真正具有影响力。

对于企业而言，做一个社群最大的难点就是，精神领袖很难是企业，必须是个人。但是企业可以结合自己的产品找到产品发烧级玩家，让这样的玩家成为自己运营的社群里面的精神领袖，就可以完成社群领袖的培养。

如秋叶通过论坛、博客、微博等方式积累起一定的个人影响力后，先通过发起“一页纸PPT”大赛的方式，发现高手，然后邀请加入QQ群慢慢培养感情。等通过创建“秋叶PPT”品牌又形成新的影响力后，开始积累内容创业圈的人脉和影响力，进而在此基础上创立了“知识IP大本营”社群。

3.线上标签筛选法

互联网上有大量可以聚集某一特征人群的场景，如通过线上一场某主题的微课或直播分享吸引，如在某一人物微博下热评的粉丝逐个邀约，如寻找某特定风格网站的用户等。找好自己的定位，寻找这些场景，通过互动连接他们，第一批成员聚集起来或许会花一点时间，但是基础打好了也是非常划算的。

如新浪微博通过微博标签筛选出微博高校教师，组建一个微博高校教师微博群，引导大家互相认识交流投稿，送粉丝头条，就是通过标签挖掘汇集的。

4.线下场景切入法

一个做母婴类专营店的朋友，用了15天通过建立社群的方式完成了12万元的销售额，他是如何做到的？

因为是做母婴用品的，他自己也没有互联网上的资源，所以就选择从线下场景切入，用场景找到潜在目标顾客。

需要母婴用品的人在购买之前会去哪？妇幼保健院、儿童娱乐场、早教中心……消费者没有义务寻找你，找到他们才是你的责任。

然后在这些地点守株待兔让准用户扫码吗？这不科学——但入群就送价值58元的公仔书包呢？

通过这样的方式，他10天就建起来300多人的妈妈群，不但极其精准，而且都有过线下见面，信任连接更强。

在送礼取得信任的基础上，他先进行了试探性销售——价值300元的家庭摄影机在群里只需要98元就可以获得，一个月后安排拍照，拍照结束返还98元。这一下带来了127位社群付费客户，这个98元返还意义就是试探性销售以降低消费门槛，获得更高的信任授权，有了信任授权就有利于提高客单价。要知道，当消费者开始愿意在你这里为一个低价位产品买单时，消费者就很可能倾向于在你这里消费更多的产品。

随后他以6折的尿不湿为流量产品完成到店导流，237人到店共计12万元的销售额，这家连锁店就这样用O2O模式微社群做导流，在传统零售业不景气的环境下做到了单店增长翻倍的成绩。

社群实践者V先生设计过一种“快闪群”的社群玩法。

他先在自己的朋友圈发一个群聊二维码，说明建立该群的目的（如讨论某个热点新闻、推荐好的文章、方言读诗等），并附有加入此群的规则和要求。

一般情况下“快闪群”在晚上8：00—10：00发起，每一期会存活3个小时左右，到了时间点就解散。



V先生

今晚八点，
再开一期云盘共享快闪。

注意：
请准备好你的资料，到点发群。
推荐百度云或微云。
只坐等和围观的伸手党勿入，
否则将从微信中删除拉黑。



昨天 11:29

根据V先生描述，“快闪群”活跃度很高，质量也不错，原因在于：

第一，晚上八点也是大多数人忙完工作后时间比较充足的时间段，与不同的人聊一些有趣的话题其实也是一种休息。

第二，由于有时间限制，成员就有了一种“仪式感”，正所谓“小别胜新婚”，所以成员都比较珍惜，参与度就比较高，发言质量也很高。

V先生通过朋友圈不断地发起不同主题的“快闪群”，其实相当于搭了一个台子，有机会了解每位参与者的性格、行业、爱好等，通过不断参与各个“快闪群”，相互连接，碰撞机会。

2.2.2.10 如何做社群成员的信息收集

在社群创建时，我们建议就做好社群用户信息的收集，收集社群成员信息有3个用途。

（1）充分了解成员进社群前的情况和状态，便于一段时间后做对比，看看社群对成员的正面影响。

（2）了解用户的需求的设置，便于改进社群运营的侧重点。

（3）收集一些个人通讯或地址信息，便于后期做用户后续服务跟进。

社群成员进群时是最容易集中提交个人信息的时机，毕竟有一个一对一拉群的环节，在这个环节如果要求大家提供个人部分信息，大家配合度最高。如果等入群以后再收集，往往大家人不齐，需要反复通知，效率很低。在知识IP大本营，我们要求大家填写的表单信息主要包括以下内容（仅供参考）。

（1）你的姓名或网名？

（2）你的推荐人是谁？在IP大本营还认识谁？

（3）你为何申请加入知识IP大本营？

（4）你是如何认识和理解知识IP大本营的？

（5）你现在有哪些自媒体平台？运营情况如何 ？

（6）你有哪些特长或资源？

（7）你期望加入大本营后有怎样的改变？

（8）你的电话信息？（用于紧急联系和重要消息通知）

（9）你的常用详细地址信息？（用于快递福利）

2.2.2.11 如何打造可视化的社群名片

未来的社群会越来越开放，而且会追求对外可视化。

未来的社群应该做到：让别人一目了然地看到一个社群的能量。

今天的社群对外宣传大都是通过一个名称、一个LOGO、一个简略的介绍，但在一个群内部，不管是不是社群，其实大部分群员之间根本没有交流。

没有充分交流的社群，只是单向输出，人再多也不可能变成社群；要想进行有质量的交流，你至少得知道和你对话的人是谁。如果连一个社群内部的成员都互相缺乏了解，这样的社群即使快速扩大规模也不会具备能量和黏合力。

假设在一个80人小群里，所有人在群里一个个要做自我介绍，你会一个个看完吗？

如果加入了几个新成员，为了增进相互了解，又该如何自我介绍，这几个人向群中介绍是没有问题的，但这原本的80人如何向新来的几个成员介绍？再来一轮吗？

这显然不现实。

一个小群的自我介绍尚且如此困难，那如果群有500人呢？大部分群员连自我介绍的机会都没有，那么他们如何才能成为熟悉的人，进而变成社群呢？过去似乎只有一个方法，参与线下见面，但这样做的成本就非常高了。

所以要充分理解社群运营的难度，很多小的细节阻止了社群的形成。

知识型IP训练营、BetterMe大本营社群便使用百度脑图工具完成了社群可视化脑图。

百度脑图有3个重要的优点：可以无限扩充、可实时更新、可添加超链接。

利用这3点，针对社群可以做以下几件事情。

1.打造社群云通讯录

可以把云思维导图变成云通讯录，方便大家彼此了解。只要群友提交一个关于自我介绍的百度脑图并链接到社群脑图上，以后他的个人脑图有变化，社群的脑图就能同步实时更新。

以BetterMe大本营社群为例，他们把社群成员分类，再把主要信息在脑图中展现出来，方便大家连接到专业人士，如下图所示。



在脑图里查看具体的个人信息，就可以看到这个人的特长，还有访问他的各种网络主页链接，如下图所示。

深圳小荻（内训课程开发）
我的自媒体：微博@小荻老师 微信公众平台：小荻老师（ixiaodilaoshi）
我的身份：高维课堂产品总监表达逻辑训练师，在行-深圳行家
我的标签：PPT达人、沟通逻辑高手、资深培训师
我的资源：各路PPT高手、北深广企业家群体、培训师群体、深圳在行行家
我的课程
在线课程——和小荻老师学PPT工具栏
线下课程
线下课程、企业内训请发需求至xd@disure.cn
1对1分享
PPT拯救进行时，让你的PPT更出彩
构建好逻辑。做好报告提升Social
沟通汇报？演讲授课？怎样好好说话？
请点击【在行】进行浏览
我想勾搭
优秀企业家
有趣有料有思想的人
有科技硬件制造行业高手

这样，社群里各方面有才能的、希望打造个人品牌的群友都可以向社群提交自己的脑图链接，并超链接到社群的脑图中；群友更新自己的脑图，社群的脑图也能同步更新。

而希望链接社群，找到这个社群内领域达人的人，也能通过脑图相对方便地找到自己想要结交的人。

2.打造社群云智库

解决如何可视化展示社群内有才华的人这个问题，这是社群可视化的开始。

一个社群如果运营得好，得让群体不断有好的输出，比如分享的总结、好的思维导图，那么这些群里

面好的输出如何共享呢？

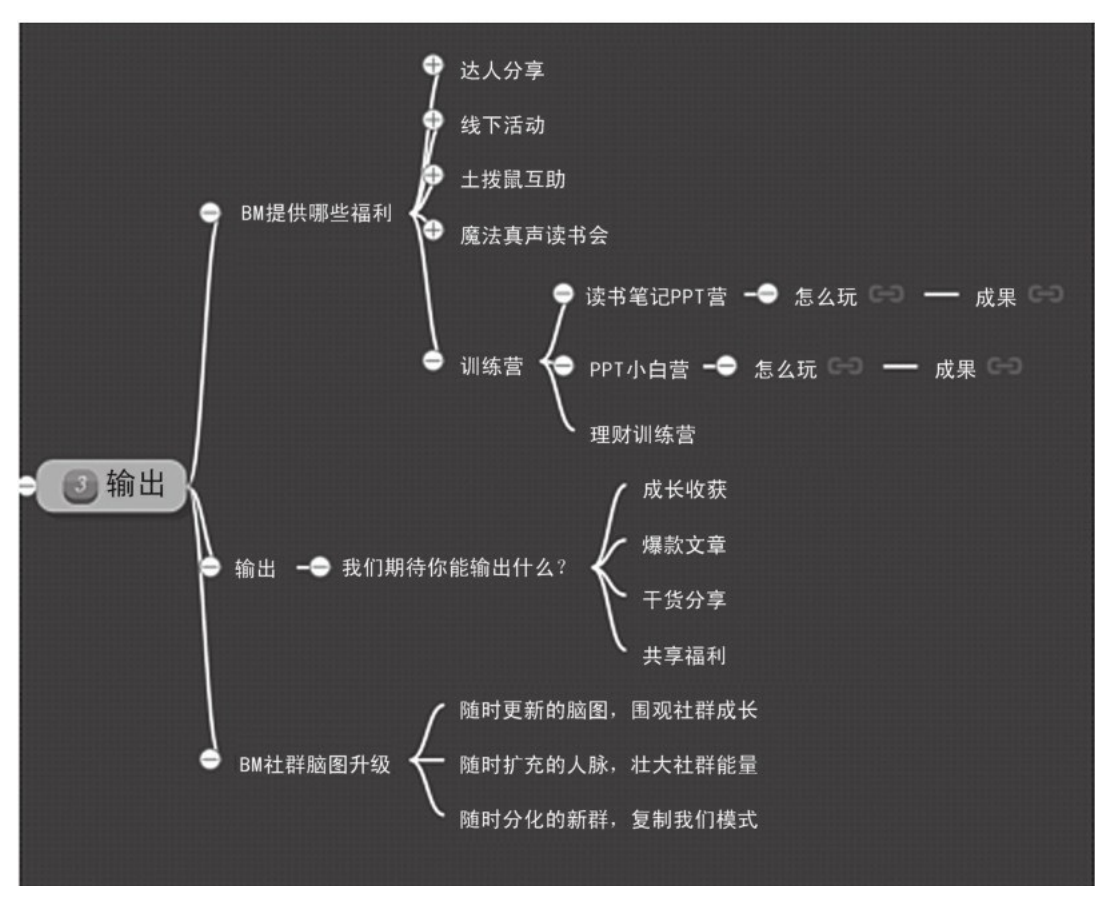
这些群分享，往往以碎片化的形式存放在微博、微信或者其他网络媒体中，如果新加入的社群群员要了解历史输出，查找是一件痛苦的事情。

能否整合分散在微信、微博等媒体里的社群输出，让其中优质的社群输出能够持续共享下去？支持超链接的百度脑图提供了一个新思路。

百度脑图支持超链接意味着它可以把历史优质分享都链接到一个脑图中，百度脑图不断更新分享链接，静态的脑图变成了动图的思维导图，思维导图也变成了社群共享的知识载体。

当社群建立自己的社群智库，通过思维导图把碎片整合到一起，就能打造视觉化呈现社群集体输出干货的模式。

随着社群有质量的输出壮大，这个脑图也会越来越大，就会变成社群的知识树，如下图所示。



BetterMe大本营社群通过脑图，把过去举办过的活动、作品和文章等同步在脑图中更新，还可以根据需要不断延伸拓展。

不同于过去长篇文章的介绍，通过脑图，可以把社群的各方面资讯进行立体展示，而外界的人也可以短时间内迅速定位找到自己感兴趣的部分。

3.打造社群云名片

在结构部分完成了成员信息的可视化，在输出部分完成了资讯积累的可视化。当社群成员把这些优质输出以脑图形式共享出去时，这就是一个社群的云名片。

不只是提供一个二维码，也不只是一个名字、一个概念，而是从此开始成为立体知识树。例如，如果有人希望了解BetterMe大本营社群，不需要花费太多时间解释，只需要将社群的脑图链接发给他，对方就可

以很快地对社群有一个全局性了解。若想要深入了解社群的能量和活力，只需一个个点击相应的超链接。在微信公众号“知识IP大本营”回复关键词“社群名片”，可以获得我们制作的相关脑图。

有了这3招，过去对外只是一个名称或者概念的社群，现在开始变得生动立体可视化了。

社群的可视化意义不仅仅是创造社群名片，要知道一个人的个人品牌建立起来是很难的。如果有一个优秀的平台背书，结果就完全不一样了。

有的社群运营团队庞大，有的群员默默耕耘，即便才华横溢，付出和能力都不为外界所知。

通过脑图，每个人有一个属于自己的可编辑的脑图链接，在社群中所有的优秀项目和履历都有更好的展示，长期的积累能够帮助个人打造品牌，而在相关领域就有更多的可能性。

社群能量越大，社群为团队成员的背书能力就越强，社群与团队个人形成了千丝万缕的关系。

需要说明的是借助的工具百度脑图未必是最优的选择，重要的是努力的大方向对不对，也期待真正适合社群可视化的管理平台出现。

2.2.2.12 如何建立社群运营团队

要管好社群，必须在现有社群成员基础上发现人才，建立运营群和小助手群，而不是直接在社群里进行管理。

如果社群规模不大，不超过200人，基本上大家随机交流都不会有太大压力，一个人多操心，也可以兼职照顾得过来。但要管好几百人几千人的群，就必须建立一个运营小群。

像知识IP大本营这样的付费社群，规模虽然不大，但要服务好更多的人，靠一个人兼职运营管理，也是非常吃力的，因此我们需要全职的人员。有了全职的人员就万事大吉了吗？——恰恰不是这样。在很多社群，很多是配置了全职的管理人员、社群小助手或者社群小秘书，他们每天发消息、转文章、推活动、说规矩，也很忙，但时间长了，大部分群里的人，对小秘书反而视而不见。小秘书也很受伤，久而久之社群管理就变成例行公事，慢慢连例行公事都不想做了。

知识IP大本营的模式是在主群之外，成立了很多小组，有一个大脑群，有什么重大决策先和核心成员、大咖成员商量后再做决定；还有一个小助手群，有什么具体事情要做，分工明确后大家一起做。这样一个好汉三个帮，社群的工作大家在策划环节就有参与感，而不是社群运营者唱独角戏，就更容易把群激活。

如果只是在主群发消息、做活动，没有幕后成员的组织和串联，群是很难运营好的。在秋叶PPT的学员群，每天的日常工作，也是通过幕后小群商量好，再推广的。李忠秋老师的结构思考力打卡群，也是复制了一个大脑群，有什么事情，都是在大脑群里先商量，再分头去做。所以大家看到社群运营平稳有序，背后都是做了大量的沟通。这就像一个公司，要让公司决策执行下去，就得有管理层会议、中层会议，然后才能保证基层工作执行到位。

我们对社群的管理，其实很大程度上都是参考了公司组织管理模式，只不过在互联网上，我们意识到公司管理有3个优势是互联网上没有的：有固定的办公地点、有固定的办公时间、有固定的岗位职责。

互联网社群是不具备公司制度强约束，所以我们可以把工作会议放在微信小群，大家有空就沟通一下，反而可以利用碎片时间解决很多决策问题，也不需要做会议记录，记录都在微信小群里，搜一搜就能找到。

社群不是去中心化自组织，是必须有人花费时间组织——只不过，这种组织不需要正式的场合来操作。

很多企业做的社群，其实都没有在各个小群里发展运营团队成员，只是简单在自己公司内部的运营团队里沟通一下，然后在大群发布消息带大家跑，但这样小群缺乏活跃的灵魂人物带头，活跃度很低。所谓社群运营，先要发现大群里的积极分子，然后邀请他们加入我们的运营大脑群，或运营小助手群，一起来

商量如何做工作，才能带动大群。

我们建议社群运营团队分三级。

（1）核心运营团队：也就是社群的发起组织者，和社群发展息息相关的利益方，关于社群的发展核心方向问题，运营模式问题，首先在核心运营团队达成一致，核心运营团队一般是全职，至少也是对社群口碑负全部责任的人。这样的运营团队规模不会太大。

（2）大脑运营团队：里面主要是社群的核心活跃成员，认同社群的有影响力人物，各个分群里挖掘出来的管理者，大脑运营团队主要是帮忙策划，对核心运营团队的建议提出反馈意见，并负责分头落实自己分社群的实施。

（3）小助手团队：里面主要是对社群认同的活跃成员，不一定有时间全面参与管理，但因为有一技之长，可以利用碎片化时间负责某个专门的职能，如监督打卡、平面设计、内容整理……

现在很多公司也在运营社群，还提出怎样将社群运营思维运用到企业管理上，怎样使企业的员工也像社群里的人一样发挥主观能动性？我们觉得大家愿意在社群里发挥主观能动性无非是三点。第一，充分信任，充分授权，社群组织者往往无论大事小事，都会授权给彼此信任的社群热心者去推进，自己省心省力，但这一点在企业组织很难做到。第二，没有压力，开心就好。很多社群活动没有不完成就会怎样怎样的压力，更多是大家想把事情做好，普通人在没有压力的环境下反而更容易发挥灵感和创意，但是公司很难没有经营考核的压力。第三，绝大部分社群的工作没有考虑系统化、标准化，也谈不上可持续运营，所以大家基本上都是一次性创意策划，新鲜感高，企业的工作大都是标准规划后的流程型工作，挑战性不大，也很难激发人的创造性。

所以企业想复制社群团队管理模式，就要考虑到社群运营的特点，我觉得要反过来，是如何把管理企业的思维用到管理社群上，把运营社群变成系统化、标准化、流程化的工作，建立分层级的团队，才能逐步优化和降低社群运营成本。

2.2.2.13 社群成员应该如何管理

社群里动辄几百人，成员很多，不可能个个都发挥重要作用，但也不能只关注一些经常冒泡的人，忽略大部分潜水者。和企业管理思路一样，要管理社群成员，就要管理关键人物，通过关键人物激活更多成员。但是和企业不同的地方在于，社群不可能给每一个积极分子发工资、定绩效、进行日常考核管理，所以在没有物质激励的情况下，如何调动社群成员的积极性？

我们建议对社群成员进行分类。

第一类是有一定能量和威信，也愿意参与社群运营策划的成员，让他们加入社群的大脑运营团队，出谋划策，但不需要承担太具体的工作量。他们看到自己的建议被采纳，被落实，起到效果，会有成就感，也会感到自己得到了社群的认可。如果有机会，应该给他们“发证”，承认他们是社群的专家顾问，给他们足够的尊重。

第二类是有一定的特长，愿意承担一部分社群日常工作的成员。这样的成员我们建议不仅仅是给他们工作量，更重要的是“封官”。这一招也是向小学班主任学的，他们管理孩子的对策就是给你生活委员、学习委员、小队长、小组长……有了名分，既给社群成员动力，也给他们连接社群其他成员的理由，毕竟有些社群成员对不了解的人加好友很忌讳，很担心是一不小心加了微商。这个“封官”也不需要那么正式，可以开脑洞想封号，如我们的知识IP大本营，给早上坚持发语音美文的，封“首席声音官”；给坚持做内容整理的，封“首席整理官”；给坚持给小伙伴打赏的，封“首席打赏官”。大家开心，甚至还主动想出官衔要我们封。“官”不能随便封，要结合成员能力、意向、时间、沟通能力等综合考虑，这样才能让社群成员服气。

第三类是在一定区域内愿意组织线下活动的小伙伴，我们可以授予他维护“分舵”，给予分舵舵主的权限。这样他们可以组织线下经常性的见面聚会活动，把社群成员之间的黏性真正激活，也大大节约了社群

组织类似活动的成本。

给不同运营人才不同的管理模式，也还有重视运营团队建设。对于运营团队管理，我们分享3个经验。

（1）建立运营观摩团制度

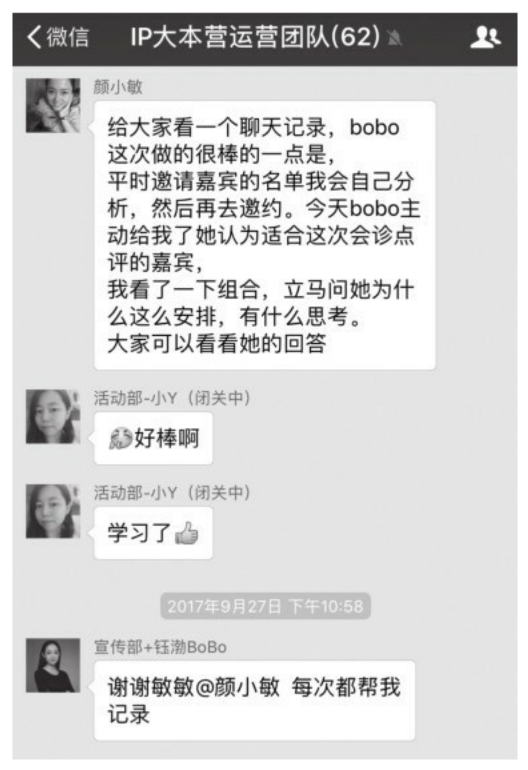
对于一些适合做运营，但是对于运营还不了解的人，我们可以建议观摩团制度，让他们提前加入运营小组，提前观摩后台运营的氛围，并在大群中调动他们配合的积 极性。

（2）建立运营复盘制度

每次社群重要活动结束，相关负责人都要及时在群内交流感受，点评每个人工作贡献，征集改进的建议，提出优化的方向，好的复盘一方面提高了团队运营水平，也拉近了彼此的关系。



建立运营观摩团制度



建立运营复盘制度

运营团队要及时反馈，一发现运营团队有好的工作方式和思维模式，核心运营者要马上发现和指出，及时表扬，并鼓励团队中的其他人员予以关注，真诚学习。这样运营成员会感受到彼此的优点，通过相互学习来成长。

（3）给予额外小福利

运营团队为社群做了很多工作，那么也相应要有额外的福利鼓励和肯定。不过很多社群是免费运营或者收费很低，不可能在物质上给运营团队很多激励，但这并不意味着没有办法。

例如，我们可以给运营团队成员“优先权”。在社群活动中，在不影响公平原则前提下，有一些优先的大咖答疑、访谈、赠书、评论“上墙”的机会，可以适当向社群运营团队成员倾斜。我们还可以向大咖申请，给社群运营团队成员提供私下免费提问、交流、优先约在行见面的机会。



在社群线下活动中，对社群积极成员提供免费、免票福利，或者给他们一些赠送亲友的名额。

对于有社群赞助的活动，可以找赞助商多要一些礼物名额，赠送给社群运营工作人员表示感谢。

2.2.2.14 如何延长社群核心骨干的参与度

社群运营工作量往往超出社群每个成员的预期，哪怕是一开始积极参与的核心骨干，到了后期也会产生倦怠，从而渐渐淡出社群的运营。但是这种有运营才华的小伙伴过早离开社群，会是很大的损失。

要延长社群核心骨干的参与度，除了简单提供额外福利之外，更重要的是提供成长机会，帮助提升影响力，给他工作机会。

（**1**）给成长机会

社群工作一开始新鲜感强，很多积极参与社群的核心骨干一旦失去了新鲜感，就会失去重复去做工作的热情，毕竟很多社群核心骨干是靠业余时间兼顾社群运营。如果社群的核心团队能够给他们输出可以学习的内容，那么他们就有可能愿意继续参与。

如在BetterMe大本营，有的核心小伙伴举办了一次大咖秀，第二次举办时我们会向她提出更大的挑战：能不能找到更好的场地，能不能邀请到更牛的大咖，能不能创造更好的体验，能不能花费更少的成本，能不能申请到更多的赞助……

这样的要求提出来，就让社群活动又一次充满了挑战性，社群骨干感觉和我们一起继续还能学到更多更新的玩法，理解社群项目管理更多的关键，他们自然有动力继续追随下去。

另外，给成长机会也是给社群核心骨干更多独当一面做事的空间，既要积极扶持和监控，也要充分信任和授权，扶持和监控是避免犯同样的错误，信任和授权是给成长的空间。

如秋叶PPT的一页纸PPT群是秋叶管理核心小伙伴的群，群内主力是各种方面有创意的“90后”小伙伴，只有2个“70后”，8个“80后”，其他都是90后。大家在一起迸发了大量灵感的火花，给秋叶PPT源源不断地带来新玩法和产出。

在微信号秋叶PPT运营早期，通过内部约稿的模式，提前准备了几十期干货教程和PPT等，吸引第一批微信粉丝的加入，同时通过不同的累计和汇总，整合为免费的电子书《秋叶PPT：三分钟教程》，一下子打出了微信的影响力，解决了原创内容输出的问题。

然后秋叶PPT也开始为核心群中的成员提供《和秋叶一起学PPT》等纸质书署名作者升级改版的机会。网络在线课程开始运营后，优秀的PPT小伙伴又成为微信运营号、学员群的答疑老师，甚至是课程开发署名老师。



这样在不同的阶段，跟着秋叶PPT社群一起发展的核心小伙伴总是能有更大的空间去成长，大家自然也愿意跟随留下。

（2）帮影响力提升

很多做社群的人想打造自己的品牌影响力，舍不得花精力扶持核心小伙伴，其实单点的影响力经常不及多点形成的矩阵面。

如秋叶基于自己的影响力，全力指导与扶持大量核心小伙伴建立微博微信个人网络品牌，为他们未来发展奠定更好的基础，这样才能让社群的力量帮助小伙伴能力成长。只要社群的氛围是良性的，给小伙伴存储能量等于是给整个社群存储能量。到了关键时刻，能量会返回来的。

在每次“和秋叶一起学PPT”课程大促期间，大家早早就定好发布时间，合理推送大促信息，只要你对PPT感兴趣，就算你从不关注秋叶，但总有一款你喜欢的风格的秋叶PPT团队小伙伴的微信公众号会让你看见。

小伙伴	公众号	发送时间
阿随		午
武逗		午
江惠仪	美人祸水	午
滕盖	NEE	午
乌素	娴话PPT	午
武冬青	光影流刑地	午
谢天剑		午
小荻		午
嘉文		午
周亚菲	我们都是读书控	晚
油杀臭干	infovison	晚
陈慧敏	三月巢北	晚
陈慧敏	BetterMe大本营	晚
常老师	教学笔记	晚
蔬菜		晚
汤帅		晚
阿文		晚
曹将		晚



（**3**）给工作机会

一个好的运营人员是非常难得的，如果发现了，在可能的情况下应该尽量把他们变成自己的全职团队。这样的运营人员在早期过程中经过了磨合，建立信任，形成了工作默契，变成员工直接上手，培训成本很低。

如本书作者邻三月的创业公司阳米科技，第一批7名员工全部是从知识IP大本营及潜能孵化训练营成员里筛选的优秀小伙伴，大家对社群运营工作知根知底，也有持续做运营的心理准备，在创业初期没有一个人喊苦喊累，相互补位，经常节假日也不休息，如果我们不给这些运营骨干合理待遇的全职岗位，这些运营人才会因为生活压力，不得不流失掉，这也是非常可惜的。

所以现在做大的社群几乎都是职业化的全职团队运营，用兼职模式只能是过渡，不可能长久持续下去做大。

2.2.2.15 社群如何定义淘汰规则

没有新陈代谢的组织是没有生命力的，社群也不例外。社群不管是成员还是运营团队成员，都要有淘汰机制。

第一，对于开放式社群来说，加入的成员鱼龙混杂，需要约束管理，触犯群规的人需要惩戒。

第二，对于高质量的社群来说，自我约束力虽然强，但是质量高的人群一般都忙，参与少，于是给社群的贡献就少，那么引入之后给出一定的淘汰压力逼大家做有价值的输出就很重要。

社群淘汰规则常见的有以下几种。

（**1**）人员定额制

如秋叶PPT69群，规定总数量有限制，人数永远不超过69人，如果群员达到69人，进一个就必须先踢一个，踢人没有什么规矩，基本上是长期潜水的或者长期没有参与输出的人会被踢，这样的动态调整过程就保证了社群的更新成长。

（**2**）犯规踢除制

影响到社群正常秩序的行为必须及时制止，一旦有人发和群无关的主题，特别是发垃圾广告，或者两个人在群空间里过度聊天，影响别人阅读体验，就得有一定的惩戒规矩。

如果确定要踢人，要事先约定制度。建立制度最好应该和群员一起约定才能遵守，第二首犯要有提醒，第三再犯再严格按制度执行。

（**3**）积分淘汰制

我经常保持在线活跃状态，我也不发广告，是不是就能一直留下来？

社群　也要看贡献，不是主动说说话、守规矩就可以了。如李叫兽的研究会，每周有小任务和作业，根据成果质量的不同换取积分，一个周期过后积分排位在最后的几位必须踢除，然后进行新一轮的招募，加入新鲜血液。

（4）成果淘汰制

冯新老师的C9社群，也有一个有趣的逆向淘汰规则。所有入群学习的人要交8000元学费，如果你完成了学习任务，8000元学费返还给群员。如果你没有完成任务，学费成为群运营经费。

在“剽悍一只猫”的22天行动训练营，也是除了学费，还要交押金，押金比学费还高，不能及时完成学习任务的，押金没收，最后完成学习任务的人比例高达97%，很多人报了第一期行动训练营还要求和这群爱学习爱行动的人一起报下一期。

（5）主动劝退制

如果发现社群中有的人总是喜欢和人抬杠，喜欢打着分享的名义发质量不高的广告，或者在不经过社群分享者授权的情况下把社群内容拿到自己的平台去分享，或者未经授权用社群成员名义获取现金利益，这些人往往行为比较模糊，走在群规的红线边上。对于这样的成员，运营者可以主动劝退。

2.2.3 运营——激活你的社群氛围

2.2.3.1 社群运营要经过哪3个必经阶段

我们认为社群运营是分阶段的，是慢热的，不是提出纲领，大家加入，然后社群就等于建立了认同，可以一起搞活动。

我们认为社群运营必须经过3个阶段。

（1）吸引同频成员：人以群分物以类聚，强调的就是对同频成员的筛选，这个筛选过程可以快可以慢，但都需要有一个过程，等同频的成员找到了，才更容易建立大家公认的群规并遵守。

在社群的这个阶段，更多是管理潜在的冲突，因为要让大家习惯社群的规则，习惯社群的文化，有的人喜欢这样的安排，乐于留下，有的人因为种种原因抵触这样的环境，需要沟通，还有很多人一开始因为和大部分人不熟悉，只是观望的态度，他们需要一个机会真正加入社群。

好的社群运营就是让这个过程变短，让大家意识到我们其实是同频的人，放下日常社交里的戒备心理，放下日常社交里的自卑心理，主动让大家先建立关系连接。

（2）建立情感连接：在建立价值认同基础上，社群需要创造人和人的多重连接，这样社群成员才能有足够的时间和场景观察了解彼此，只有人和人互相深入了解了，才有可能建立情感认同。一旦有了情感认同，社群会进入一个新的阶段，大家可以自由聊天，甚至某些人灌水刷屏大家也不讨厌，就当家人朋友一样容忍，或者说因为这些人是朋友，反而开心看到朋友的喜怒哀乐，乐意帮助他们，安慰他们。

我们认为好的社群就像一个情感银行，大家的一言一行都在为这个银行存款，银行里的“钱”多了，就可以在社群成员之间流转，产生更多的信任，我们把这种在社群中接纳、分享、帮助他人并得到大家认可的过程，叫积累“信任货币”。

（3）产生化学反应：碰到对的人，合作反而是自然而然的事情。先建立价值认同，再建立情感连接，然后是化学反应。产生化学反应后，社群成员之间会自发形成各种深度连接，然后开始各种深度合作，当不同的社群资源开始深度合作时，就好像不同的化学元素碰撞出化学反应，释放出来的能量远远超过自己的想象。一旦社群成员形成持续的合作项目并创造项目，这个社群就开始拥有自己的中坚力量。

在知识IP大本营一期很多小伙伴只是一块玩，慢慢相互熟悉，建立了信任，也一起见面、吃饭，整整大半年过去了，大家但并没有想到做什么。但在知识IP大本营二期过半的时候，秋叶突然邀请社群里的哈默、勾俊伟、刘二狗、张向南、叶小鱼、大雄等合作新媒体营销系列教材，正因为大家平时在社群里建立

了信任，几乎所有得到邀请的人都没有问秋叶写教材有什么回报就答应合作。秋叶通过社群观察，知道他们是一群一旦开始努力就非常拼命的人，只需要教他们如何写教材就好，这样各种项目管控成本大大降低。这个于2016年年中启动的项目，10个作者一起分工合作，到了2017年年底，一共出版了12本新媒体营销系列教材。该系列教材填补了国内新媒体领域的教材空白，其销量非常好，在京东、当当网店销量超过了很多同类商业图书，而且得到了中国电子商务协会的认可和推荐。

像这样成功的合作，如果没有社群里大家深度连接带来的深度了解，是无法如此快速成立团队、合作项目的。如果没有这种深度项目合作，大家对社群的认可也是不一样的，这就是一个良性的循环过程。

2.2.3.2 从无到有运营新社群，最容易犯错的地方有哪些

错误一：把学习群当社群运营

现在网上叫社群的群非常多，这里面最容易犯的一种错误是把“学习群”当“社群”管理，总想着让学习群活跃起来，但这会带来极高的运营成本。管理学习群核心是提供教练答疑辅导和教学督促服务，而不是想方设法提高活群的气氛，这是老师魅力自然带起来的结果，运营在这方面花精力是搞错了重点。

而且学习群一般都有周期，周期结束，群运营活跃度就要下降到基本不维护的层面，否则群越来越多，管理成本越来越高。如果确定学员群课程结束优质学员已经转移到其他群，现有的群可以考虑解散。

错误二：没有搞清楚社群的定位

很多群根本就是伪社群，只是群这个形式看起来像社群而已。在建群前不妨先问自己4个问题。

（1）你知道你建群的目标吗？

（2）加入群的人知道这个目标吗？

（3）入群的人认可这个目标吗？

（4）有人愿意帮你实现这个目标吗？

对这4个问题，如果你或者加入的群员都不清楚，那么这个社群的定位堪忧。

错误三：低估了社群运营的成本

新手构建社群往往没有思考过这个问题：你愿意为运营投入多大的成本？甚至他们就没有做过社群运营成本规划。他们认为兼职运营做社群就能轻松做成功。殊不知，大部分成功的社群早已经全职商业化运营了。

特别要提醒一些新手，不要以为自己有几个活跃度很高的社群，也成功做过几次推广活动，就可以自己辞职做社群，从此不用再上班，走上幸福的自由职业者之路，别给自己挖个大坑再跳下去。

错误四：没有搭好基础就快速扩张

现在有很多人，以为搞个分享活动，圈一波粉，建几个群，就算是从0到1完成建立了一个社群，马上就想扩张成一系列群，甚至给自己一个社群创始人的标识，仿佛一下子就成为了人生赢家，其实没过几天，群就死了。

这样的社群都是没有想好怎么走，就想开始跑。以为只要把社群规模做得越大越好，其实在没有做好准备之前，这样运营社群死亡来得更快。

还有的人刚刚运营好一个群，运营的形式都没有稳定下来，口碑刚有起色就头脑发热快速扩张，结果社群管理团队跟不上，一点点好口碑也被快速消费掉。

错误五：急功近利想快速变现

还有人认为做社群能轻松赚到钱。社群还没怎样有起色，就开始想着怎么做变现卖东西。这样的社群其实味道一变，现在的网友都很聪明，马上会发现自己上当，退群，不会有任何好处。

2.2.3.3 社群运营计划应该如何设计

运营一个社群可以是一个项目，也可以是一个周期化的工作，和职场里的正式工作一样，社群运营需要一个计划。

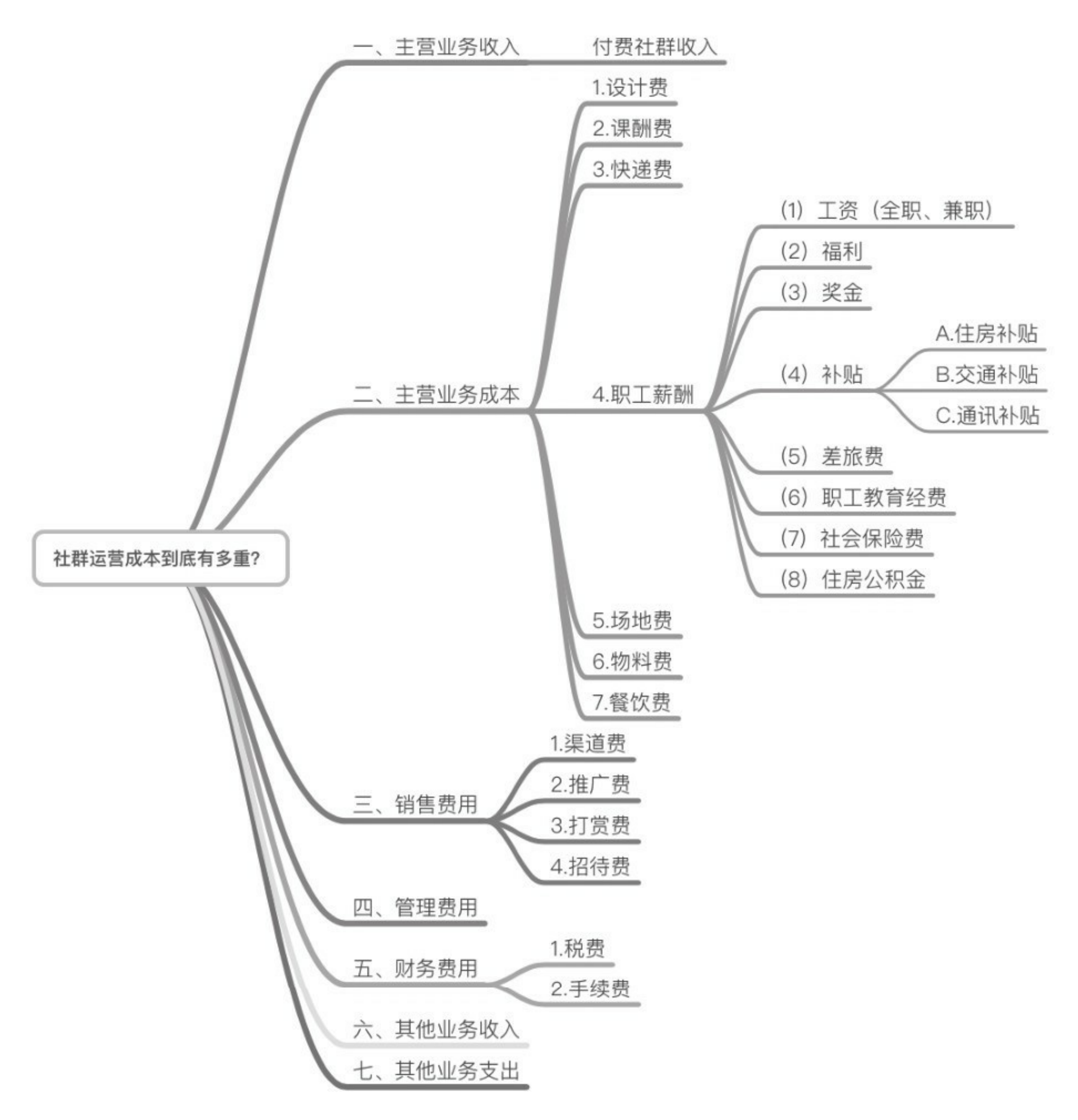
社群运营其实可以分3个阶段——招募阶段、运营阶段、解散阶段，相应应该有3个阶段的运营计划。

（**1**）招募阶段：做好成本规划和招生目标

招募阶段最重要的是在确定社群定位基础上，确定定价和招募人数，运营人员配置，经费支出明细。这里面最重要的是做好成本资源能力规划，一切不谈成本的运营，都是伪运营。

像付费社群，招人最小规模是由最小成本规划决定的，招人最大规模是由合格社群运营者和流量资源决定的。收费社群很多人看到是好像能赚很多钱，但实际上收费社群不是一个盈利特别高的产品。

以知识IP大本营为例，我们剧透一下我们社群运营成本结构包括哪些部分。在每一期项目开始，我们就要确定整个运营成本规划，如果完成招生目标，后续运营计划还得严格依照这个成本规划进行控制，不能有大的变动。



如果和公司项目成本核算一样，把一段时期内发生的全部费用明细统计出来，你会发现维系社群关系的成本平时不注意，这里用一点，那里花一点，积沙成塔，总体非常惊人。

（**2**）运营阶段：做好每周每月社群活动的排期和实施

社群完成招募就进入运营阶段，就必须提前落实每周每月的实施计划，什么时间有什么活动，谁负责，谁总结，必须有人负责。

日期	星期	活动类型	负责人	活动主题	嘉宾	活动现场	文档
2017/5/1	星期一	开营	颜敏				
2017/5/2	星期二						
2017/5/3	星期三						
2017/5/4	星期四						
2017/5/5	星期五						
2017/5/6	星期六	主题分享	颜敏		秋叶大叔		
2017/5/7	星期日						
2017/5/8	星期一	每周一晒	刘蓓				
2017/5/9	星期二						
2017/5/10	星期三						
2017/5/11	星期四						
2017/5/12	星期五						
2017/5/13	星期六	主题分享	颜敏		秋叶大叔		
2017/5/14	星期日						
2017/5/15	星期一	每周一晒	刘蓓				

考虑网上社群不是正式组织，突发情况很多，很多活动还需要多约小助手和嘉宾做后备，避免临时日程冲突难以调整，带来隐患。

在知识IP大本营，每周分享嘉宾都需要询问多个人，评估大家对哪个分享大纲更感兴趣，也要评估嘉宾日程是否冲突，才能最后确定，形成提前的排期安排，并及时提醒嘉宾准备，后面的运营工作量很大，也要形成工作计划，有人负责、有人监督才不会出差错。

序号	分享日期	分享嘉宾	分享主题
	2017/7/29	天天/糖糖/wulujia	怎样玩？
	2017/8/5	贝金雨	如何提高你的课程完课率？
	2017/8/12	小川叔	如何写出一本畅销书？
	2017/8/19	吴赛美	《财悟人生，给家一个温暖的港湾》
	2017/8/26	邻三月	社群运营有什么挑战？
询问	2017/9/2	徐洁	如何打磨一门微课？
询问	2017/9/9	秋叶大叔	如何开发在线课程？
	2017/9/16	张小桃	怎么做出一条受欢迎的短视频
	2017/9/23	小川叔	线下刷脸还有哪些好途径？
询问	2017/9/30	V先生	怎样让一个人成为一家公司？
	2017/10/7	放假	

每一期运营计划还应该同步各项活动实际发生的成本，人力成本和经费都需要统计。

（**3**）解散阶段：这个阶段主要是做好社群资料归档，进行社群运营成本统一核算

如果社群招募阶段和运营阶段计划实施做好，这个阶段工作就很轻松，否则一期社群做下来，什么积累都没有，下一期社群运营，万一运营人员更新了，一切从零开始，新人培养成本也高。

2.2.3.4 社群新成员如何打破陌生感

新加入社群的成员往往有压力，因为社群的大部分人都不认识，贸然开口说话一怕不识趣，二怕说了没有人搭理讨没趣。还有些社群成员其实自己很优秀，但是看了别人的发言，觉得自己不如别人，内心有压力，也导致不敢说话，怕自己说话没质量，被人看不起。

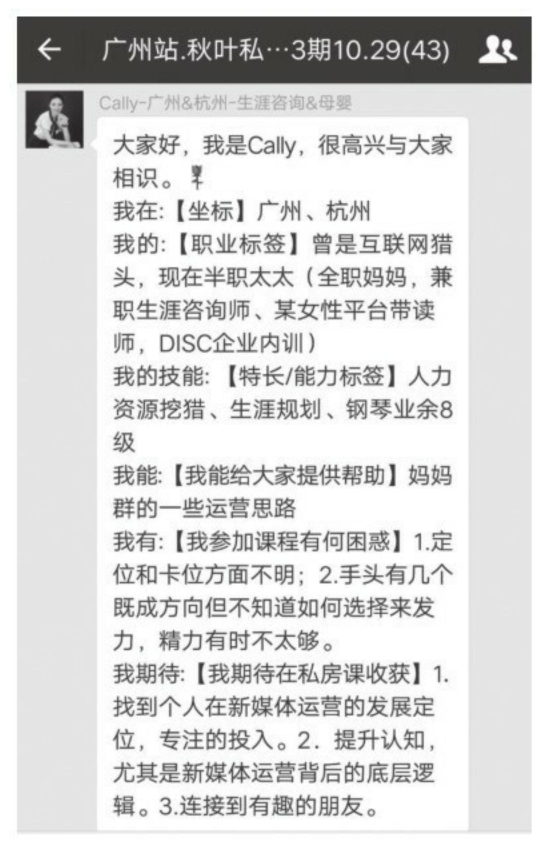
但如果一个群设立一周内，新人还没有勇气开口说话，那么就错过了融入社群的“黄金七天”。所以社群运营者一定要记住，在社群运营的第一周鼓励新成员主动参与群聊，参与群的活动，打破陌生感。

入群做自我介绍是最简单的破冰方法，可以让群里的各位群员快速熟络起来。

一般来说社交比较少或者偏内向的人不太会自我介绍，会显得比较局促，不知从何说起，或者抓不到

重点。这种时候可以提供一个信息要点的模板，让他们在其基础上进行发挥。

如在秋叶的私房课社群，每个学员入群，都有一个自我介绍的标准格式，大家入群按照这个格式介绍自己，就很容易形成连接。



秋叶私房课社群自我介绍格式：

我是：【昵称】

我在：【坐标】

我的：【职业标签】

我的技能：【特长/能力标签】

我能：【我能给大家提供帮助】

我有：【我参加课程有何困惑】

我期待：【我期待在私房课收获】

除了提供自我介绍目标之外，我们还建议做3个小动作，提升群员的被关心感。

第一，预约一批群员集中时间段晒自我介绍，这样可以让这批群员先互相认识，也避免过于集中做自我介绍导致刷屏，结果大部分成员反而不关心大家的信息。

第二，群员发布自我介绍后，马上安排小助手和老营员积极回应和反馈，几个简单的点赞和欢迎，其实会带来很强的融入感。

第三，如果发现新群员中有推荐人，或者有人认识新群员，最好能提前通知他们来给新成员打打气，看到熟人在，新成员也会更容易放松下来。

不过群打破安静也要考虑群规模，像秋叶PPT的QQ学员群，一个群规模在2000人，如果每个人都打个招呼，刷屏量也吓人，所以秋叶PPT的群只给老师和嘉宾或者优秀小伙伴破冰自我介绍的机会，这也是一种

奖励规则。

2.2.3.5 社群里如何创造不同成员之间的交叉连接

社群的成员一定要交叉连接，这样才能建立情感认同。交叉连接的含义是你和群体里面很多人有了深度的连接，你知道他的QQ号、微信号、手机号、家庭地址，慢慢地两个人的生活圈、朋友圈、事业圈发生交集。这样大家经常可以在对方的朋友圈、赞赏位、微信群里看到对方头像在冒泡，甚至直接互动，这样人和人之间更容易建立情感认同，慢慢成为朋友。所以我们在运营社群过程中，一定要想办法鼓励群员互相关注，甚至可以多种方式互相关注。

在知识IP大本营中有一种有趣的现象，就是小伙伴经常主动截屏大本营中其他同伴朋友圈里的好事情，然后丢在群里激活大家。



例如，IP大本营中一位小伙伴发现自己和另外两个小伙伴同一天过生日，就主动截屏他们过生日的朋友圈并丢到群里，结果大家发现还有一位小伙伴也是今天生日，于是就下了一阵红包雨，这一天就特别的温馨，这在其他微信群里是很难有这种温馨的氛围的。

IP大本营的小伙伴可以看到社群其他成员的朋友圈，说明晒出照片的人和IP营小伙伴连接绝不止微信群这一个通道。这个案例也再次说明——社群的质量不是看一个社群规模多大，而是看一个社群创造的总连接数有多大。

连接越多的社群，创造可能性的概率越大。但是社群人数一旦超过一个规模，如150人，连接的复杂程度开始呈几何指数级增加。所以如果社群规模太大，就必须控制社群的交叉连接复杂度，否则社群的管理难度太大。在没有计算机工具的帮助下，单靠人力管理，我们认为这样的社群目前限制在较小的规模较好。

除了常规连接手段，在我们的知识型IP大本营，我们的小伙伴发展了很多互相连接的玩法。

（1）私聊加好友见面就发感谢小红包；
（2）关注别人微信公众号坚持留言评论或打赏；
（3）通过分答向别人提出有价值的付费问题；
（4）通过在行付费约见别人；
（5）做网络采访，写采访手记分享；
（6）请自己的粉丝去别人微信文章下评论留言玩互动；
（7）约别人到自己的粉丝群做分享互动；
（8）线上一起策划主题活动，如合作微课、训练营、线上晚会等；
（9）参加线下分舵活动，聚餐或唱歌。

总之，连接的方式越丰富，社群的玩法越多，社群的生命力越强。大家连接多了，才有情感认同；有了情感认同，人和人之间才能深度交流，产生化学反应；有了化学反应，才能创造出新的可能，带来超出你预期的回报。这一切在自然的连接过程中，就会自然地生长出来。我们只需要引导社群的文化，而不需要担心结果，结果就是一群认同一种文化的人自然而然的产物。

秋叶PPT的学员群，规模很大，一个群有2000人，我们还是提供了很多种交叉连接的方式。

（1）入QQ学员群并编号。
（2）小窗答疑指定辅导老师。
（3）21天训练营在线辅导。
（4）两周一次“群殴PPT”动手。
（5）关注秋叶大叔的微博微信。
（6）关注秋叶PPT的微信。
（7）参加大促活动赠送图书。
（8）微博提交作业多玩老师一一进行点评。
（9）优秀学员单独小群。
（10）优秀作业颁发证书。
（11）购买秋叶大叔系列职场图书。
（12）赠送秋叶大叔私人微信号。
（13）赠书秋叶PPT小密圈。

很多机构学员群，或者所谓的社群，其实连秋叶PPT这种简单学员群的连接维度都没有做到，所以总是担心流量转移后用户信息流失。我们的运营逻辑是在每一个教学环节增加秋叶PPT和学员之间的多维连接度。我们创造学员和秋叶PPT团队交叉连接的价值是，万一某个渠道失去能量，我们依然有办法覆盖学员，不至于因为某个渠道失去影响力，就和学员之间马上失去联系。

秋叶PPT和知识IP大本营的交叉连接有什么本质区别？秋叶PPT的连接模式是学员连接秋叶老师或助理，学员之间并没有广泛连接，这种连接是金字塔指向型的，一旦金字塔尖人物失去能量，整个连接体系就崩溃。知识IP大本营的连接模式是鼓励每个人和其他人之间产生交叉连接。普通人和普通人之间连接多了，才能产生化学反应，这种化学反应的源头来自于，在别人的朋友圈评论里看到一个熟悉的头像，这种亲近感会造成人际关系的亲密感，进而产生信任感，而信任感是合作的基础。

即便我们有了这些连接方式，我们依然不认为秋叶PPT学员群是一个质量很高的学员群，因为我们创造的连接更多是学员对秋叶PPT团队的关注，还没有主动去创造学员和学员之间的连接。但是如果去做这样的工作，成本会失控，也没有必要。

在传统线下培训模式中，这就是精神导师制和同学互助会模式的区别。

很多人以为做社群就是开网络分享班，我们反复强调社群是连接发生器。社群做不做培训是个选择，丰富人和人的连接才是运营目的。

2.2.3.6 社群里有哪些好的交叉连接方式

传统的交叉连接是围绕位置展开的，包括家庭地址、工作关系、亲友关系、固定电话、移动电话、工作邮件、私人邮件。我们产生的连接活动有电话、邮件、拜访、聚会、游玩。

移动互联网的交叉连接是围绕社交关系展开的，包括QQ群、微信群、微信、微博、QQ空间等。最近支付宝推出了“到位”功能，这也是一种新的交叉连接的模式。在移动媒体中，转发、评论、点赞、打赏成了非常好的连接模式。

知识经济的交叉连接创造了更多的可能，比如现在大家玩的在行、分答、新浪微博的微博问答等，都是新的连接模式，而且有了在行和分答，大大降低了我们和专业人士连接的难度。

在社群里，以下这些方式都是特别好的交叉连接的方式。

（1）一起去学习一门课，成为校友。

（2）合著一本书或者合作一篇文章。

（3）一起去旅游。

（4）一起做一项投资。

（5）一起去关心一个人。

（6）互相定向打赏对方的好工作（这种有诚意的打赏会很容易创造双方互粉并深度交流勾搭的机会）。

（7）给对方的喜事发专属红包。

（8）一起加入一个分舵经常见面聊天。

（9）互推对方的产品或服务。

（10）一起合作一个训练营或者做训练营小助手。

（11）给对方寄心意小礼物。

（12）发现对对方有价值的信息主动@对方或私发。

连接的脑洞一打开，就会发现创造连接的可能性是无穷的。这也回答了一个问题：为什么好的社群总是创造新的玩法？因为产生了新的连接模式。

所以，大家未来评估自己社群一年的发展，一个很重要的观察指标就是你的社群连接维度和质量提高了吗？对于个人，同样也可以观察自己在社群里的收获。如果大家一年来在社群里增加了很多的深度连接，那么就可以认为在社群里的回馈是超值的。

关于连接的能力，我们还开发了一门课程“黄金人脉一课通”，如果你有兴趣，不妨扫码来学习。



2.2.3.7 如何创造社群成员之间的情感连接

2016年年底，“剽悍一只猫”在一块听听上分享了一个直播课《普通人迅速崛起的十个狠招》，这门课程只需要1元收听，最后吸引了超7万人参加，门票加打赏收入超过了12万人。

为什么猫叔的一起听听能破7万人参加？除了他个人的影响力之外，一个很重要的原因就是“剽悍一只猫”待过的社群大家都愿意帮助他，很多人主动花钱买一块听听课程，送给他身边的小伙伴听，猫叔讲课内容也的确非常超值，很多人觉得一堂课下来，受益匪浅。

那么为什么社群里那么多人愿意帮猫叔呢？我们问过大家的看法，大家的反馈是这样的：

（1）先付出，首先为别人着想；

（2）认可他这个人，靠谱；

（3）因为猫叔老帮别人；

（4）猫叔经常发红包，大方；

（5）因为猫叔有魅力；

（6）为有这样的好友骄傲；

（7）帮猫叔感觉爽。

我们讨论发现，同样是发红包，猫叔发红包和很多人不一样。猫叔发红包的时候，没有什么功利性要求，就是希望大家开心。猫叔还经常在社群里气氛有点小尴尬的时候主动发一个大红包让大家开心，顺便转移注意力，引导社群气氛转入良性。不仅仅是发红包，猫叔一旦发现社群里有人不开心或者有喜事，总是默默地给你抱抱，或者主动替你发红包和大家一起开心。这样的人，如果他想做一些事情，不需要他自己讲，社群成员主动愿意帮他。

为什么有的人总是有人帮，有的人总是遭遇冷场？这种大家愿意帮的人，叫平时积累了大量的社交货币。在网络上，在社群里，在现实中，我们每个人都需要积累自己的社交货币。社交货币就像你在网上开了一个账户，你帮助别人就是存款，你要求别人帮助就是取款。如果平时没有存款，用的时候你取款就会遭遇尴尬。

在知识IP大本营中还有一个栏目叫会诊，有一个人在会诊中表现得特别好，总是认真给别人的问题提出专业的建议，这个人叫凯珊。虽然大家都没有说，但是事后大家意外发现，几乎IP大本营中所有的大咖都加她做好友，所以我们主动邀请凯珊进了知识IP大本营的大脑群。

如果一个人对社群没有付出，那么不管他是谁，就不应指望能获得社群成员的帮助。在社群里我们要

先爱别人，而不是把生活中的每一件事，都变成功利的来往。

那么在社群里有哪些积累“社交货币”的好方式呢？

（1）主动回应别人的分享，让别人感觉到自己被关心、被尊重，就是积极的情感存款。

（2）分享自己生活中柔软的一面，激发情感的共鸣，也是为情感银行存款。

（3）主动看别人的朋友圈，积极点赞和评论，甚至打赏，也是好的情感存款。

（4）看到成员有困难，主动介绍资源并推荐，也是好的情感存款。

在知识IP大本营，有位营员的爷爷去世，写了一段小文，群友纷纷慰问。她感觉很多人在帮她分担悲伤，非常感动。看到别人的难过，我们正常人都有同理心，宁可停下手中的事情，表示关心和爱，这是情感存款。也许对每个人只是一分钟的事情，但对别人是难得的关心。在网上这种关心恰恰因为没有现实的利益，反而显得更加真诚。大家应该理解到，在一个社群里面，我们真正记住的不是谁帮我互推了，谁帮我转广告了，而是我只记得，在我最需要情感关心的时候，是你在陪伴我。

那么在社群里有哪些耗费“社交货币”的坏习惯呢？

如一进群就发广告；发个红包就是希望大家帮忙转广告；进了群在大家对你不了解情况下就到处加人做好友；见了红包就抢，也不看是不是给你的；抢了别人的红包不退回；在别人聊天时强行发自己想发的内容；在需要别人帮助时就特别有善，不需要帮助时就只忙自己的事情。所有这些行为都在暗暗耗费你的“社交货币”。

不过反过来说，世界上人那么多，我们很难做到对每个人都付出“社交货币”投入，这也说明为什么很多人不愿意加很多群，甚至主动选择退群。加的群多了，多少要消耗自己的“社交货币”总量的，凡事都有机会成本。

2.2.3.8 如何创造社群成员之间的参与感

运营社群的人都有一个体会，即便我们合理搭配了入群的人选，安排了一系列大咖分享，时间长了，参与群活动的人越来越少。现在很多人其实根本就不看群分享，除非凑巧赶上，想想这是一个偶然现象吗？

我们发现很多群成为死群的一个很重要的原因，就是在运营环节没有激活大部分成员，让他们慢慢变成了潜水党。我们认为一个群的潜水党比例超过50%，就已经不太妙。当然我们说的潜水党，不是要求这些人天天冒泡，而是能每周在群里冒泡刷脸，就算参与过。

在知识IP大本营，我们一直在关注IP大本营的活跃度，就是看是否超过50%的人，每周都有参与我们的周六分享、周三会诊、每日一问、早安晨语、每周一晒、快闪访谈、夜宵加个蛋、月度表彰等活动，这是我们判断社群运营质量的一个很重要的观察指标。

为什么有的社群总是能保持好的活跃度呢？其实是创造了各种让每一个营员能参与社群生态的机会。只有在不断持续参与的过程中，社群的成员之间互相创造新的化学反应，带来新的思维和玩法，在动态的过程中演化进化。铂涛集团董事长的说法——微乱是最好的企业状态，我们觉得社群也需要微乱的状态。

创造社群参与感有3个关键要素：时机、形式和互动。

社群规模大了，很难做到大家都同时在线，要制造有参与感的社群活动，时机选择很重要。

如线下的活动，什么时间最好？——从年的角度，年会是最佳的。从月的角度，在同城定期聚会是最好的。从事情的角度，一起去参与某个活动，在活动上见面交流互动是合适的。

从线上的角度，社群互动有4个黄金时间段：早上起床到上班的时间段；中午午休时间段；下班交通时间段；晚饭后的时间段，大体上和我们吃饭的时间对应。

另外，社群参与感的形式也很重要。群里的人多了，很难做到活动形式大家都喜欢，或者都具备参与的能力。如让大家早上六点半后都发一段语音，念一首诗或读一段英文，这个活动看起来参与难度很低，

但实际上很多人这个时间段都在准备上班或上班的路上，要找到一段英文或者一首诗就很不容易，更何况还得对着手机念出来，旁边的人会怎么看？所以这个活动参与的门槛并不低。

我们说要创造参与感，就得降低活动的参与门槛。发语音就是需要额外准备的活动，参与门槛其实很高。如果改成大家晒一张你今天路上看到的太阳，这个参与门槛就低很多。当然，活动参与门槛低，不等于大家就积极参与，活动要尽量采用大家生活中有类似习惯，而且愿意互动的形式。

如在中午这个时间段，有哪些大家愿意参与，又乐于参与，而且不会轻易玩腻的互动方式呢？

（1）晒午餐：晒午餐照片这种形式非常好，而且群众永远能找到槽点，对吧？

（2）聊八卦：如某知明演员的八卦，很多人一天天地追踪。

（3）晒购物：你每天买到什么好货？很多妹子就是喜欢聊。

（4）小吐槽：允许大家每个人发泄一下今天的负能量，互相减减压。

我们提供的建议基本上都是让大家放松的内容，为什么？因为中午要吃饭，要午休，大家不希望神经紧绷。

参与感强的活动形式确定了，还要做互动设计。好的社群里面的人似乎有说不完的话，不好的社群里面似乎运营方使劲浑身解数大家也不怎么说话，那么如何调动社群里的大多数人参与互动，而不仅仅是少数种子群友天天发言呢？

这里面有3个关键问题：①普通人喜欢和朋友聊天，不喜欢和陌生人聊天；②希望得到反馈，而不是没有人理睬；③大家都有共鸣的话题。

所以要做到这些活动有人参与必须创造参与软环境。

第一，积极引导。 要创造氛围，首先就是要有人带头。要有人带头，其实就得有人安排预约，并不能指望社群活动一开始都自动自发。如果有人主动分享了，哪怕内容一般，也要积极鼓励，这是创造氛围非常关键一点，普通成员一看分享门槛不高，那我也分享，不好意思参与的顾忌打消了，参与感就来了。参与的人多了，就有氛围，自然会在参与过程中创造出各种有趣的对话，让大家玩得高兴，甚至坐过了站。

第二，积极回应。 如果有人参与活动，但发现自己参与后，没有得到任何回应，下次参与活动的积极性就会大受打击。所以运营团队如果发现有平时不太说话的人说话了，一定努力点名回复他的内容，让他意识到，在这个群里，他做的事情，有人会看，他讲的话，会有人认真去听。

第三，激励。 不管是什么互动，对于其中表现突出的人，我们要想各种方法给予表扬，给予激励，这样受到激励的人会从参与者变成组织者，带动更多人的参与，形成一个良性循环。

另外，要特别注意避免对某种互动形式的依赖性。比方说，当年很多人发现微信投票特别好玩，大家积极参与形成PK，还特别容易拉粉，结果后来就发展成什么活动都搞投票，一直投到大家都不乐意投票了。这就是透支了一个活动的生命力。好的运营要早、中、晚每天变着花样和形式玩，这样就不容易造成成员新鲜感流失，从而延长社群的生命周期。创造新的形式本质就和设计菜谱类似，时令菜就是那么几种，关键是如何利用这几样菜设计出不同的菜谱，留住客人，这些工作放在社群中就叫运营。

事实上，在我们的知识IP大本营社群中，我们并不满足这种人人都能很快参与的形式。我们认为凡是一个大学生稍加培训就能组织的活动，都不足以让一个社群得到持续的运营和发展。我们希望通过持续社群运营，创造出有质量的深度互动。在IP大本营中，我们创造出了几种形式的互动，直接参与人数未必很多，但很多人会默默围观深受启发，这也是一种参与感。

第一，群会诊。会诊这种形式能做到大家一起帮助一个人，还能做到通过一个人的经历和大家的诊断，启发更多人的思考，我们觉得这是一个非常好的有参与感的互动。

第二，群表彰。一个人看到自己为社群做的贡献被社群承认，我们认为这是一个非常好的有参与感的工作。

第三，微访谈。我们组织群内的一部分小伙伴，对群里的另外一些小有所成的人进行访谈，挖掘他们背后的人生故事，写成文字分享材料。我们觉得访谈对象未必就是大咖，但是这种形式让参与的人有了非常独特的体验，对社群的认同度会大大提高。微访谈对采访者、访谈者、审稿者，还有阅读者，都是一件有参与感的事情。

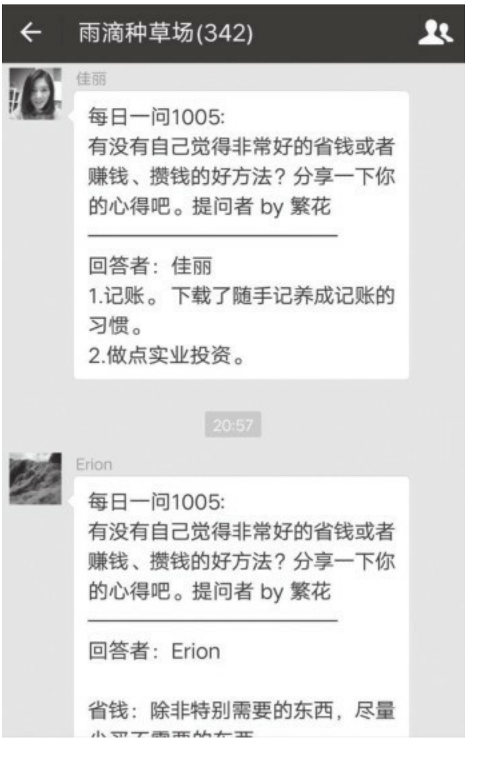
第四，群联欢。大家可以在群里约定一个时间唱歌、发表情包、自黑和互黑，还可以发小视频，就好像办了一场晚会。

第五，群福利。我们在IP大本营曾组织过一次元旦购书专场活动，人民邮电出版社为我们提供好书和优惠的购书折扣，只限群员参与。买书也是人人都可以参与的活动，而且只对内，不对外，这也是非常好的有参与感的形式。

有深度的参与感，会创造持续的惊喜体验，这比在任何一个群都能爆个照、唱个歌、推个文的体验要深刻得多，也会慢慢变成社群价值所在。我们认为优质社群持续运营下去，一定会创造出让更多人有乐趣参与，也有动力参与的项目，这才是我们持续运营社群、研究社群带来的成果。

2.2.3.9 用“每日一问”激发社群成员互相交流

我们在知识IP大本营社群积极推进每日一问的活动，在很多社群被复制采用，可以借鉴到群打卡，群分享调研，群互动中去，这种形式就是“每日一问”。



“每日一问”如果话题设置得当，很多人都有吐槽欲望。又因为格式固定，每个人都很好参与，好的回答还会引起群员讨论，增加群员相互了解，促进相互交流。而且如果有的群员能从其他人的回答中发现不同的思考角度和思考方式，从而了解其他群员，找到一些志同道合的人，产生私下的连接，成为好友。

“每日一问”提问可以由社群成员贡献完成，除了答题环节可以人人参与外，出题环节也可以人人参与，而且可以持续运营，在社群里是非常好的引导成员互动的形式。关键是“每日一问”如何能让提出来的问题大家都愿意回答？

我们发现好的“每日一问”，可以激发成员想被了解的意愿。通过“每日一问”他们能够表达自己个性的观

点、经历和经验；或者想晒一些自己得意的东西、种草的东西，也能得到大家的喜欢和认同；或者对遇到的不开心的事情或社会热点，想吐槽；或者对社群成员普遍关心的一些专业问题，能进行有质量的深度思考。

了解了这一点，我们就可以组合设计每天的“每日一问”，要避免提问的题目类型单一化，也要避免每天的提问过于肤浅或者过于复杂，最好有一个合理的搭配。

做好“每日一问”，我们有如下10个建议。

（1）每日一问可以由3类问题组成：专业性问题，热点性问题，生活化问题。

（2）每日一问建议固定格式：如 #每日一问#时间+问题+by提问者。

（3）每日一问尽量多用场景感强的文字诱发大家参与，问题尽量少用否定或被动句，避免增加理解难度。

（4）每日一问提问不能超过3个，减少回答负担。

（5）如果回答每日一问需要提前阅读某些新闻或文章，需要在问题后带原文短链接。

（6）如果很了解社群群员，可以针对他们发挥出自己专长的话题提问，并邀请他们分享自己的看法。

（7）社群运营早期可以多问轻松的话题，增进大家相互的了解；中期可以多问专业性问题，促进大家深度国连接和合作；后期可以多问成果性问题，让大家感恩在社群里的收获。

（8）如果社群有重要活动，可以结合这些活动开展每日一问。

（9）没有灵感时多从热搜热文榜、社会八卦、专业平台、日常群聊、生活体验里挖掘问题，规划问题库。

（10）设计好问题建议先丢到运营小群测试，如果大家无感，建议重新设计。

另外要提醒的一点是，在运营早期，大家没有形成主动回答每日一问题目习惯之前，要提供每日一问的活跃度，建议提前找一些人准备问答。一来可以增加每日一问的活跃度，二来激活其他的人也来参与回答。

2.2.3.10 做好群精华整理，避免成员刷屏的负面影响

一个社群里如果大家都不爱说话，这就是死群，运营会想办法把群激活。但有的社群太热闹，从早到晚都有人在里面参与交流，结果给另外一部分没有时间参与讨论的群员造成了巨大的心理压力。一方面他会觉得自己可能错过了社群里面很多的聊天信息，错过了参与社群活动的机会；另一方面他会觉得社群里面聊天干货太少，这个群变成了一个“水群”。特别是在移动端，群的活跃度太高，会带来强烈的刷屏感，而且很难屏蔽消息，使群员手机使用体验下降。那么如何把握社群运营中互动频率和占用过多成员时间 的矛盾？首先我们建议社群要安排专人去安慰没有时间翻看聊天记录的成员，告知重要消息会一对一，不要焦虑。

另外，我们有如下两个建议。

（**1**）积极引导大家做高质量发言，逐步形成好的群发言文化

如在学习型社群，我们提倡这样的群发言文化。

① 日常交流过程中，有问题先搜索一下答案是最好的方法。如果无法解决再和大家一起探讨，也不要认为群员帮你解决问题是理所当然的义务。

② 所有成员请勿未经群管许可发布广告。

③ 要学会聆听，在其他成员没有完全表述完观点之前，请不要插话刷屏，或是故意打断其他成员的发言。

④ 可以质疑别人的观点，但最好拿出你的理由。

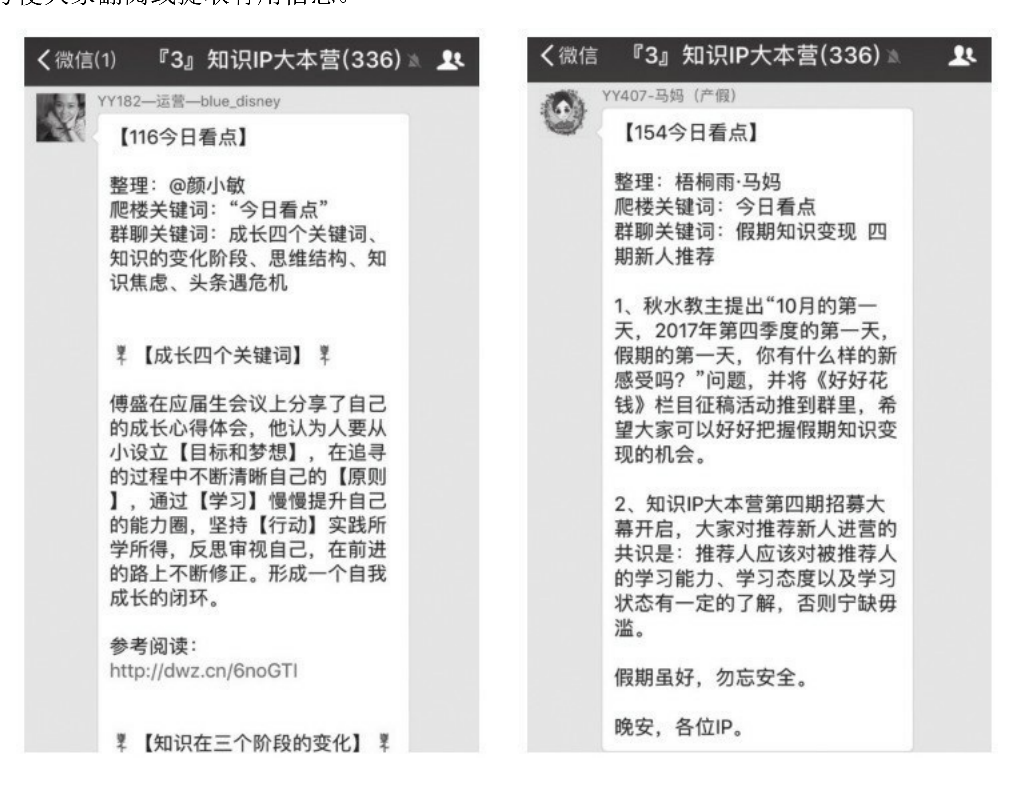
⑤ 讨论问题的过程中有不同观点可以争论，但不得对其他成员进行人身攻击，或是恶意捣乱。

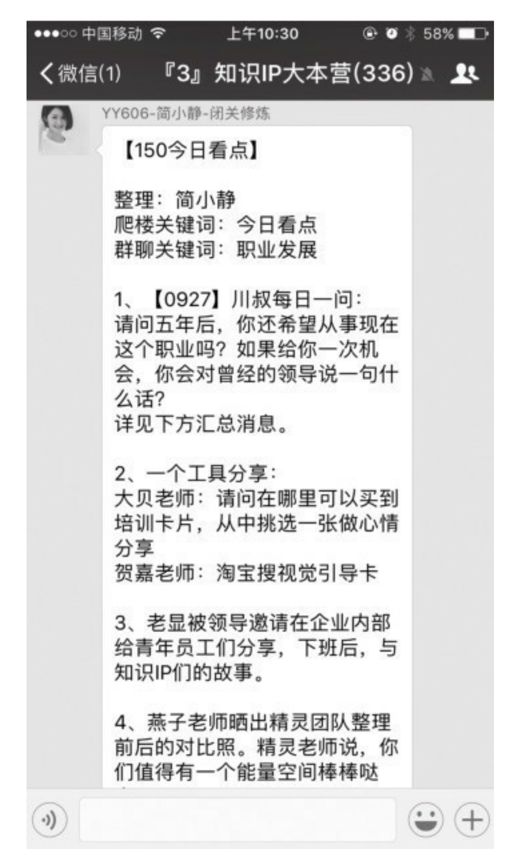
⑥ 还有一条有趣的群规：一次发言不得少于10个字。只要坚持这条群规，群的发言质量会大大提高。

（2）坚持专人整理精华，避免大家觉得这是水群

像知识IP大本营的每日群聊多的时候一天会有上千条，很多成员表示进来了就有信息焦虑感，看到红点害怕点开。所以我们设计了一个“今日看点”栏目。

“今日看点”就是每天的群聊精华汇总帖，即将每日的群聊重点通过结构化的整理，在固定的时间段呈现出来，方便大家翻阅或提取有用信息。





"今日看点"帖子的基本结构如下。

① 突出的基本信息：搜索关键词、整理官、或者明确的发布时间、当日主题/关键词，如"他们聊的理财话题"。

② 版块名称：如"互动时刻""每日一问"等。

③ 功能暗示：如"谈资""借鉴""工具""推荐"等。

④ 要点信息的精华版文字概括。

⑤ 特殊内容：群内活动预告，群员成果汇报等内容。

知识IP大本营汇总帖内容筛选依据主要是参考以下几点。

（1）个人纪念日：如"恭喜@YY143-网红商学院-郭亮亮生日快乐！" "恭喜@杨小米新婚快乐！""恭喜晓露第一次线下主持成功"。

（2）群员成绩通报：如书籍出版，课程上线，重大合作通报。

（3）平台活动通报："2期已经顺利结营了，大家有什么收获和感受？欢迎投稿到IP营简书专栏哦。"

（4）栏目精华回顾：如大咖分享、每日一问、干货文章的精华汇总。如@哼哼哈嘿分享"那么如何形成一个好的想法呢？"跃迁这本书提到了一个很厉害的人：德鲁克。德鲁克通过咨询—讲课—写书的形式不断学习，产生好的想法。每一本书都是在回答一个很有创意的问题，他不断扩大自己的知识深度、广度，循环往复，终成一代管理学家。

（5）内部福利发放：如"推出今日头条IP内部绿色通道——关于加V、问答签约达人、新手号转正、原创标识，有需要的速速填写信息收集表！"。

像"每日看点"这样的汇总帖，首先通过晒每个成员的里程碑事件、相互面基、合作成果的通报，对参与的营员来说是鼓励，同时能起到对他们个人形象再次展示的作用；对阅读的营员来说，则更多是激发他

们的参与欲望，因为更多的人其实通常会选择默默关注大家的动态，学习各种被曝光的连接方式。其次是反复提示社群群员注意内部福利、优惠活动、干货信息等群员们最关注的信息，减少刷屏时间。清晰的提示消息能大大缓解营员的信息过载焦虑感。最好能从群聊话题里提炼出来干货观点，会让很多社群群员受到启发，看到自己在应用工具与技能上的差距，建立对社群的认同感。

2.2.3.11 社群里如何激活不爱说话“潜水”的人

即便在很活跃的群里，有些人在社群里总是潜水，不爱说话，我们得弄清楚他们不说话的原因，采取分级管理。

首先我们得知道在一段时期内，谁有发言，谁从来没有发言，这就要求运营者要定期导出群聊记录生成Excel表格，然后可以利用Excel表格的统计功能，得到社群成员发言频率，再和社群成员名单做比对，就知道是哪些人不爱说话一直潜水。

然后我们安排人一个个去了解这些人潜水的原因，所以在刚刚进群阶段去核心运营团队成员和社群的每一个人加为好友是非常重要的，如果在进群时期没有加为好友，等运营后期，很可能加不了好友，也就无法沟通和了解。

经过了解，潜水的人一般分为以下4种情况。

（1）对社群已经失望，不想参与，甚至屏蔽，这样的人如果不是特别有价值，不用非要别人参与活动，重点是了解其失望的原因。

（2）习惯在社群里潜水，经常看大家聊天，只是自己不发言，这样默默按自己的节奏观察和思考的人，我们尊重他们的习惯就好。

（3）想参与，但是最近实在太忙，无法参与，这样的人我们可以约定一些重要信息，我们可以一对一私发给他，让他提前安排时间避免错过重要活动，提高服务体验。

（4）想参与，但是和社群很多人不熟，有心理顾虑，这样的人我们可以主动在下一次活动中征求他意见，邀请他一起来策划，通过运营团队帮助他打消顾虑，让他勇敢去发言，一旦他突破这一关，往往会成为社群的积极支持者。

另外我们要注意到要让人愿意在群里聊天，你得先做到他愿意私下和群里某个运营者聊天，慢慢当他把核心运营团队某个成员当自己的朋友时，他就愿意在群里加入自己朋友发起的对话。

我们还可以鼓励一些爱聊天的社群成员，主动和沉默的成员结成伴，私下多互动，这样借助他擅长聊天的能力把一些沉默的人带动起来。当然，要注意搭配，否则可能因为性格冲突结果聊天不成，反而变成相互厌烦。

2.2.3.12 社群分享人员从哪里来

很多社群为了保持活跃度，定期安排群分享，群分享的人员来自社群的灵魂人物、外部邀约的大咖，还有内部的优秀成员，还有运营方或有特长的成员的分享。

（1）社群灵魂人物分享

很多社群，大家加入其中就是冲着社群灵魂人物的威望来的。

这种分享机制一般对于灵魂人物要求很高，需有极高的威望，还有源源不断的分享主题和机动时间。像@V先生，能够一口气分享11个小时，也是线上分享人员里面可以申请吉尼斯世界纪录的人才。

（2）嘉宾空降制

请社群外的大咖或专家来分享，每一次可以提前通报分享人，也可以临时确定。

这种机制，要么你有足够的人脉关系请来各路嘉宾捧场，要么你的社群有足够的能量吸引嘉宾来分享。

（**3**）轮换上台制

如果社群成员本身质量都很高，那么内部的分享量足够，这是最佳的状态。

如知识IP大本营是一个藏龙卧虎的社群，在这个社群中，最大的痛苦不是没有人分享，而是可以做干货分享的人太多。我们只能规定所有入这个群的人，均有一次在群里给大家做在线分享的机会。像李海峰老师的DISC双证班社群，就规定所有的学员加入一个大的总群，每个人都必须排期，结合自己学到的DISC理论，给所有人做一次在线分享。

（**4**）经验总结制

这种比较适合企业内部社群或社群运营比较好的团队，如BetterMe大本营的邻三月每次策划在线训练营都非常成功，所以大家就要求她在社群内做一次专题分享经营。

例如，太平人寿的PP琪社群的群规是成员们把自己一天的拜访经历一个字一个字地敲打出来，而不是去转一大堆无谓的链接。自己用心写的别人才会愿意去看。一方面，白天的时间努力工作，晚上总结下，每天有成长；另一方面，今天如果你没有出去拜访，就没有原创分享，能起到督促的作用。

为了减少分享负担，让每个人都可以参与，PP琪还给出了原创分享的格式，就算哪位伙伴不善表达也能按照格式与同事做简单的分享：

“我的原创分享送给太平人寿的家人们，我是来自X市X营服的某某，我的微信号是X，我分享的题目是《X》。然后是正文部分，结尾处附上一点对正文的总结。最后说点祝福家人的话。（分享以实操为主、感悟为辅）”

这种总结分享在太平人寿起到了巨大的益处，PP琪总结为以下3点。

（1）培养业务伙伴每日总结的习惯。在纸质的工作日志里除了基本的拜访足迹和客户资料外，很难留下业务伙伴对于近日的思考，在微信群里去记录每天的拜访就会凝聚业务伙伴对当天更多的思考和总结，坚持下来，这一习惯会有助于工作信心的积累和工作效率的增高。不难想象，在不久的未来，随着更多的年轻人加入保险业，电子版的工作日志肯定会应运而生。

（2）养成业务伙伴主动思考的能力。太平人寿一直坚持自主经营，自主经营内在检验的是团队长主动思考的能力。如果团队长懒得思考，队伍肯定带不好。所以，要想成为优秀的团队长，就要先拥有优秀团队长的思维。

（3）保证了群聊的基本质量。每一位业务伙伴的原创分享除了对自我提升有好处之外，也能很好地启发其他伙伴。这也保证了群里每天都有干货，每天都有新鲜的东西。不一样的东西，这就是诞生于社群平台之上的智慧。如果社群的基数足够大，可想而知，一年积攒下来的干货分享都可以出版一本书了。

2.2.3.13 如何做一场高质量的在线群分享

大部分社群保持运营高活跃度的方法其实手段并不多，最火爆的无非是定期嘉宾主题分享或者做群内主题讨论。

我们认为群聊分享是个好形式，但是真正能运营好群分享的社群会很少，都会有一个优胜劣汰的过程。

本节我们重点介绍一下群内分享的方法，群内分享包括主题分析和话题讨论。

对比项	干货分享	话题交流
分享人员	一个分享者为主，大家可以在允许发言时补充自己的看法	需要一个话题引导者，大家都可以是分享者
分享内容	分享者自己有研究的领域	大家都能找到兴趣的话题
分享流程	分享者发言时大家不能随便插话，需要分享者同意	话题公布后，大家可以轮流有序发言
分享内容	分享者可以提前准备，临场发挥	大家分享过程中随机性比较大，随时可能会跑题
参与程度	分享者如果分享质量不高，参与度会下降	话题如果引发兴趣，参与度很高，但很容易引起刷屏

群分享是提高群活跃度最有效的方式。要做一次成功的分享，需要考虑如下十大环节。

（1）提前准备

专业知识或经验分享模式要邀约分享者，并请分享者就话题准备素材（特别是对于没有经验的分享者，检查他分享的内容质量是必要的），特别要强调分享者应该分享对大家有启发的内容，而不是借着分享只想做自己的广告。

话题分享模式要准备话题，并就话题是否会引发大家讨论进行小范围评估，也可以大家提交不同的话题，由话题主持人选择。

（2）反复通知

如果确定了分享时间，就应该在群里多发布几次消息，提醒群员按时参加，否则很多人会因为工作选择了屏蔽消息，错过活动通知。如果分享特别重要，甚至需采取群发或一一通知的手段。

（3）强调规则

如果在群分享前，群中有新朋友进入，他们往往不清楚分享规矩，在不合适时机插话，影响嘉宾分享，所以在每次分享开场前都需要提示规则。

如果是QQ群，可以在分享规则时，临时禁言，避免规则提示被很快刷掉。小助手们要做好分工，分配好各自的任务，各司其责。

（4）提前暖场

在正式分享前，应该提前打开群禁言，或者主动在微信群说一些轻松话题，引导大家上线，进入交流氛围，一般一个群上线的人越多，消息滚动越快，会吸引更多人顺便看看。



（**5**）介绍嘉宾

分享者在出场前需要社群中有一个主持人引导一下，介绍他的专长或者资历，让大家进入正式倾听状态。

（**6**）诱导互动

不管是哪种分享模式，都有可能出现冷场的情况，所以分享者或者话题主持人都要提前设置互动诱导点，而且要适当留点耐心等别人敲字，很多人是手机在线，打字不会太快。

如果发现缺乏互动，需要提前安排几个人赶紧热场，很多时候需要有人开场带动一下，就容易进入气氛了。

（**7**）随时控场

有时候在分享过程中有人干扰，或者提出和主题无关的内容，这个时候需要主持人私聊提醒，引导这些人先服从分享秩序。

如果是QQ群，直接小窗沟通就很方便，必要时还可以直接用禁言的方式强制控场。但如果是微信群，你必须先加好友才能沟通，要麻烦很多。如果直接在聊天流里提醒又会干扰嘉宾发言，所以很多时候选择QQ群管理会更方便。

（**8**）收尾总结

分享结束后，要引导大家就分享做一个总结，甚至鼓励他们去微博微信朋友圈分享自己的心得体会，这种分享也是互联网社群运营的关键，也是口碑扩散的关键。

（**9**）提供福利

如果在分享结束后，对总结出彩的朋友，对用心参与的朋友，还有各种小福利送，那么就会更加吸引大家下一次来参与分享。

（**10**）打造品牌

分享的内容进行整理后可以通过微博、微信公众号等新媒体平台发布、传播。很多社群做在线分享，但是没有打造分享的品牌，这些活动就没形成势能，也没有考虑把品牌活动的势能聚合到可以分享的平台上，就造成了口碑的流失，导致社群品牌积累的流失。

社群分享工作检查清单表

环节	准备要素
提前准备	分享人预约 内容质量沟通与审核
反复通知	确定分享时间 群中通知话术 分享通知时间段
强调规则	分享规则设计 规则提示话术 小助手分工
提前暖场	暖场话术 话题诱导
介绍嘉宾	嘉宾资历、头衔、作品等相关介绍 嘉宾照片或海报 嘉宾具有代表性的文章或视频链接
诱导互动	热场话术 小助手或自己人的配合
随时控场	私聊提醒或警告 禁言或踢人
收尾总结	本次分享总结 朋友圈、微博诱导扩散
提供福利	福利准备 福利活动设计
打造品牌	本次分享整理成文或音频 相应平台扩散和传播 分享系列化稳固品牌

2.2.3.14 群分享用哪种形式好

微信流行语音，结果很多人也采取语音分享的模式，那么到底是语音分享好还是图文+语音分享好，在分享过程中两种分享模式有何利弊？

对比项	语音分享	图文分享
分享模式	分享者一段段发语音，如果分享者有名或者有料，一段段听语音也是很好的体验	分享者一段段贴图文，对于从来没有接触过这种模式的人，会惯性认为这不是分享

续表

对比项	语音分享	图文分享
分享内容	临场发挥比较多，有现场感	可以提前系统准备
听众习惯	一部分人会选择听，一部分人会选择转成文字看	一部分人会跟看交流，一部分人会有空时把交流内容快速刷一遍
参与模式	语音会诱导别人也发语音信息，形成干扰，所以有的分享过程会不断强调除了分享者，其他人不能发语音	大家都是文字分享，类似过去的聊天，很方便。而且把想法变成文字的过程有利于思想的组织，质量更高
分享规模	如果要做多群分享，建议采取小鹅通、千聊语音分享平台	QQ2000人群分享没有压力 缺少多群分享支持平台
分享输出	分享内容变成后续共享输出整理工作量很大	分享内容可以提前准备，在分享过程中随手加入一些精彩观点，分享结束后短时间内就可以提供干货文档以群文件形式进行二次扩散

可以得出结论：

小群语音高质量的分享适合高活跃度小群，他们习惯戴着耳机把群内发言在一个相对完整的时间听一遍。现在语音翻译技术发达，把语音变成文字复制整理工作量已经大大减少。

如果你要做多群分享，考虑内容的整理、信息保密和组织成本，用图文+语音分享模式可能是更好的选择。我们现在完全可以把图片、文字、语音分享形式结合起来，有的环节适合语音就发语音，有的环节需要发图就发图，有的环节需要文字提炼突出一下观点就发文字。

另外，要不要进行群视频的模式分享？

目前，我们建议尽可能少地使用群视频。因为暂时受网络带宽的限制，人多的时候整体体验并不佳，网速不好的人很容易被卡断或无法正常听，但可以开场用视频打个招呼。不过随着带宽问题解决，有表演力有颜值的嘉宾采取视频直播的模式会是一个大趋势，而且我们判断是这个趋势到来会很快。

下面列举一个语音+图文分享准备流程的案例。

1.准备

准备好分享的全文稿，包括“文字表达部分+语音文字部分+图片升华部分+文字总结部分”。

2.开场

（1）讲师自我介绍，开场互动。

（2）需要审核老师的海报、自我介绍的品牌标签、介绍词、互动点、个人照片

3.内容

以第一节为例，如下图所示。

3.1 内容导入

语音导入第一节，然后输入文字第一节大纲

第一节：标题

我们要和大家分享几个要点，下面介绍要点 1，要点 2，要点 3……

3.2 痛点唤醒

用小故事、在线调研（场景故事+选择项）、提问（微信群适合）方式导入大家的痛点，唤醒大家的学习欲望。

3.3 知识点讲解

以语音为主，可以有节奏插入图片说明，和个别文字强调关键点，诱导大家继续听和看。

3.4 图片或文字总结这一小节的观点

3.5 在线思考题（设计互动要方便大家参与）

3.6 用引导语切入下一小节

4.互动答疑

5.总结和福利导流

（1）做一次课程要点总结（文字）；

（2）再做一句话自我介绍+微信公众号导流，并提醒回复关键词看更多资料；

（3）推广自己的产品或提供福利；

（4）感谢大家认可和赞赏支持（鼓励大家发红包）。

2.2.3.15 如何组织一场有效的**QQ**群分享

如何组织一场有效的QQ群分享



分享
进行时



如果让你做一期主持人，组织群分享，你会怎么进行准备？对于整个过程的控场能否把握得很好？对于群分享中出现的一些意外情况，又该怎么做？

1.分享准备时

一旦QQ群超过2个，就需要建立内部管理组，并在QQ群中挖掘新人加入管理组，逐步培养。本文是建立在有管理组、组织者为新人的基础上。

（1）Who

① 组织者：如果现在有人提出一个好的话题，并且有自己的想法，一般来说就由这个人担任本期的分享组织者。想锻炼自己？那就积极点。如果一直做围观者，那就不要怪别人总是不给你机会。

② 配合人：一个管理组走向成熟的标志，就是能够让新人尝试主持，并形成自己的风格。但考虑到新人第一次主持，通常没经验，因此在新人进行主持的过程中，需要一个较有经验的人全程配合，一旦出现意外情况可以及时帮忙（这需要提前联系有时间帮忙的人）。

（2）What

① 话题

为什么把话题放在第一个？那是因为每一场讨论的流程可以固定，但最难的往往是话题的确定。巧妇难为无米之炊，一个好话题，基本决定了这场讨论能否活跃。所以在确定话题的过程中，需要遵守以下几个原则。

a.话题不能太大、太沉重，要简单易讨论，可以随时参与。推荐好诗、好歌、好文章，都是好办法。

b.设计话题的时候，可以多考虑让大家分享有益的经验，尽量避免分享自己做过的不好的事情，否则参与度很难提高。

c.话题设计有情景感、参与感，如果是学员经历过的事情，学员就会比较积极参与讨论。有一期的话题是谈论备考期末的方法，学员的参与就非常积极。

d.话题结合热点话题，有一期话题是结合微信朋友圈投放广告的，这一期就特别活跃。

e.能调动大家的能动性，可以考虑“你的故事大家听”“你的烦恼大家帮”“你的作品大家顶”等类型。

f.对于大家没有背景沟通的问题，尽量用封闭式提问；如果是大家耳熟能详的话题，则可以采用开放式提问。不同类型的话题区分提问方式，也可以让学员迅速找到回答的方向。

g.只围绕一个细节深入讨论，具体的话题更容易展开回答。

h.考虑话题的分享时段。有的好话题，讨论的时间不对，也会导致反应平淡。如之前的整理话题分享，如果是在放假时间分享就不太合适，但在开学或者临近考试的时候，大家就会意识到整理的重要性。

② 预告

确定好话题之后，就要写预告，通知QQ群我们要进行一场分享。那么预告又需要包括什么内容呢？下面是几个通知样例模板，读者简单修改下就可以直接应用。

大家好！我是xx～首批朋友圈广告的到来引发了热烈讨论和刷屏效应，所以这期我们将讨论微信广

告！

这一期的主题分享预告：#谈谈微信广告#

1.你收到了什么微信广告

2.你身边的人收到了什么广告？

3.你从这次微信广告里学到了什么？

群开放时间为：周三9：30—11：00。

期待大家来交流哦～　另外，欢迎大家对明晚的交流过程进行记录、总结、分享；也欢迎大家思考和学习青语群的主题交流过程中的引导、管理和历程安排。

第八期线上分享来了！记得节后来上课
这次我们邀请的是本土最大管理咨询公司和君集团合伙人——赵大伟老师赵老师是传统企业互联网转型实战专家，产业互联网研究中心负责人
著有《互联网思维“独孤九剑”》一书；曾为消费品、教育、旅游、金融等多个行业企业提供基于互联网的战略规划、营销提升和组织变革咨询服务。

总理都开始讲“互联网+”了，你怎能不了解呢！
5月5日晚7:30，群视频见
详情：http://qgc.qq.co[illegible]264084838/t/16

LS002@小巴_1990(584217150) 18:48:21
2015年年后第一次群内分享今晚20：00进行咯！！
本期嘉宾，秋叶PPT团队@Louis-云轩　，他的精彩作品“一张信息图表让你三分钟了解柴静视频《穹顶之下》！”转发达4400次，
http://weibo.com/1718929382/C6F0Pdd6T?from=page_100[illegible]51718929382_profile&wvr=6&mod=weibotime&type=comment#_rnd1425620924104
想知道PPT达人是如何炼成的？他的学习心得是什么？这样的信息图表我们能否做出来？
今晚群内20：00 图文分享，不见不散！

③互动稿

考虑到新人在之前可能没有太多群分享的经验，所以需要提前设想在分享的不同过程中应该说什么话，并写下来，发到管理组让大家帮忙看看并提意见。互动稿一般需要包括以下几项内容。

a.开场白：一般就是预告，在开场之前再重新发一次。

b.过渡阶段（几个讨论问题之间的过渡阶段）：需要想想怎么说才可以让大家及时结束上一个问题的讨论，进入下一个问题的分享。并且在提醒要开始讨论下一个问题时，也要稍微总结下上一个问题，这样的过渡会更自然一些。此处还需要附上你对几个讨论问题的看法。组织者的发言也可以提高学员积极性。

c.有人在进行和主题无关的刷屏时：允许适当地刷屏，但一旦开始有变多的趋势，需要想想如何委婉地提醒。

d.有人观点和楼上重复时：这样也需要提前想好如何提醒学员，注意语言不要太过生硬，尽量委婉。

e.诱导互动：不管是哪种分享模式，都有可能出现冷场的情况，所以话题主持人都要提前设置互动诱导点，而且要适当留点耐心等别人敲字，很多人是手机在线，打字不会太快。

f.结尾：对本次讨论做一个总结，并顺势引导学员进行记录、分享。模板如下。

今天的分享就要接近尾声了，大家都很积极地思考了呢～分分钟都在涨姿势的节奏啊！我相信就算是来不及冒泡的同学看见大家的思考也一定会收获颇丰的。如果你觉得还意犹未尽的话，你可以根据我们之前的讨论找童鞋小窗哦～另外，欢迎大家对讨论过程中出现的好的故事、疑问、观点等进行记录、总结、分享哦。

（3）When

① 预告时间。

确定好了讨论的主题，并写好预告之后，接下来就是发布预告，告诉学员什么时间点来参加讨论。

一般需要进行3次预告。

前一天晚上的9：00—11：00、第二天中午的12：00—13：00、讨论开始前的一个小时，这3个时间段是经过摸索比较合适的通知时间。

② 互动的时间段。

假如确定好讨论的时间，组织者就需要提前排出时间，避免因为有事没法组织互动问答。

③ 不同问题的讨论时间。

一般来说每个问题的讨论时间为半个小时，如果讨论很热烈，就可以适当延长每个问题的讨论时间。

如果上个问题反应较为冷淡，则可以减少时间，提早进入下一个问题的讨论。

2.分享进行时

（1）基本过程（开头、结尾、问题讨论）

已经做了充足的准备，基本接下来的整场讨论就可以按照互动稿上面的内容进行，不过也需要注意看情况进行适当变动。一个问题大概讨论是30～40分钟，可以视情况进行适当的延长或者缩短。

（2）诱导互动

a.如果发现缺乏互动，需要赶紧安排几个人热场，很多时候需要有人开场带一下，带动一下就容易进入气氛了。

b.可以将较好的发言分享到其他群，让其他人学习学习，分享的格式为：

这个是青语1群@×××，他的发言不错，大家看看

×××（学员发言内容）

×××（可以是对观点的简要评价、思路的扩散或者鼓励大家发言的话）

由于是3个群的讨论同时进行，会有大量的发言出现，这时候需要提前锻炼自己快速阅读的能力，能够在很多发言中快速分辨出好的发言，并分享到其他群。

（3）禁言

在结束上一个问题进入下一个问题时，或者有重要的事情要通知时，就需要及时开启禁言，避免因为过度刷屏而导致你的发言被淹没。禁言的设置在群对话框的右边，如下图所示，单击禁言图标，就可以开启禁言。如果需要关闭禁言，再次单击即可。



3.分享结束时

（1）对本次分享学员的发言进行汇总。基本格式如下：

标题（第×期分享·讨论主题）

分享组织者：×××

分享时间：××××年×月×日××：00—××：00

分享内容：

汇总完内容之后，可以修改汇总文档的标题，至于标题命名的格式、是第几次分享可以参考群共享已经上传的文件，做到和前面的分享同步进行。确认无误，就上传到群共享，同时在群里发布通知，告诉大家。

（**2**）对本次组织进行总结

如果整场分享很成功，是为什么？如果气氛冷清了，又是为什么，应该怎么去改进？总结完之后，并发到管理组和大家一起分享，一方面让大家提意见，另一方面在这个总结的过程也可以看到自己的优势或者不足，为下一次的主持积累经验。

2.2.3.16 社群里如何做在线会诊

在线会诊是知识IP大本营社群里的一项特色活动，延续了3期，每次会诊后大家反馈都很好。会诊不同于一对多的分享，也不同于人人参与的每日一问环节，会诊主要形式借鉴了MBA课堂案例讨论的形式，有一个会诊主题，但提供案例是社群有类似主题困扰的一个或多个成员，社群安排专业导师提前了解成员资料，并在约定时间和社群成员一起为被会诊的朋友提供建议。

在线会诊最大价值就在于真真切切可以解决一些社群成员的困惑，有高手指路，有同伴分享，对于围观者而言，高频次的干货与点评，更能增加整个社群的黏性。

会诊的形式有单人会诊和群诊两种模式，如果社群人数比较多，我们倾向于群诊，就是一次多会诊几个人，每个人要控制会诊时间。我们还建议会诊周期每两周一次，不仅能给运营者足够的时间进行复盘跟进，还能让大家从期待到兴奋，到沉淀，再到期待，不至于频次太高而缺乏珍惜感，也不至于频次太少而遗忘或者期待不足。同时，会诊的时间与主题需要提前一天发布，让有兴趣的营友们根据自身情况安排时间参与。

一场完整的会诊活动至少包括以下流程：

（1）会诊主题明确；

（2）会诊成员资料填写；

（3）点评嘉宾邀约；同时通知会诊嘉宾寻找自己的智囊团，现场助阵；

（4）推广文案或海报制作；

（5）主持人与策划者协同准备活动暖场、节奏把控、收尾事宜；

（6）会诊文的复盘与推文。

对于会诊嘉宾来说，会诊的结果一般不会立刻见效，会诊活动效果究竟如何评价呢？我们认为一场成功的会诊，至少有吸引大家的会诊主题，有切实可行的会诊建议与操作方案，有一定数量成员参与。最直接的评估方式还是社群内的聊天记录，一看活动当日的参与人数，二看会诊结束点评嘉宾的红包数量、评价数量，以及社群成员私下给运营团队的反馈。

会诊能否成功，有4个关键因素。

第一，吸引人的会诊主题和会诊故事。

好的会诊主题会引起有同类问题的成员参加。我们要求会诊成员的故事必须提前提交，并安排专人负责审查，确保背景信息清晰，会诊问题明确，故事可读性强，有代表性，才允许参加会诊，而且会诊故事和问题我们会提前发给会诊嘉宾安排准备。

1.孙小雪

知识型IP训练营0607会诊三期

《我现在发展的领域有前途吗》

1.YY658 孙小雪

【你想换行业发展吗？】

有点想，下不了决心

【在衡量一个行业是否有前途的时候，你比较在意什么？】

我比较在意：发展空间是否很大，是否适合长期发展，是否能持续给我乐趣，满足感，成就感。

反馈 帮助

【你目前（担心）的行业是？简要介绍一下。】

我目前所在的公司是中望软件公司，主要做cad软件，3d软件，其他教育类软件，定制的一

如果要求会诊的成员太多，我们还会做内部筛选。



第二，邀请到合适的会诊嘉宾。

会诊的质量和点评的嘉宾水平关系很大，如果问题能得到有专业眼光的大咖指导，这对社群成员而言，是非常有吸引力的福利。我们相应也应该给大咖各种回报，除了物质上的感谢，会诊也是嘉宾专业形象展示的机会，会诊后的内容可以发布到社群自媒体平台上，也为大咖扩散影响力。



在活动准备时，提前根据活动策划与点评嘉宾进行沟通也是极其必要的。在IP营的运营过程中，点评嘉宾往往由专人对接，避免因为活动负责人变更而变换对接人、打扰嘉宾的情形，必要时可以准备一个临时会诊调度群。

第三，做好普通成员参与工作。

仅仅有大咖参与，没有社群普通成员参与的会诊是缺乏氛围的。要保证会诊当天有足够的成员参与，就需要运营团队在幕后邀请和主题相关的合适的成员参加会诊，避免他们有事情忙忘记了会诊安排，尽量积极参与。



第四，有一个擅长控场的会诊主持人。

主持人除了控制会诊纪律，还要特别注意两点。一是有些点评嘉宾意见过于犀利，可能让会诊成员有点不好接受。这个时候主持人要多肯定会诊成员的优点，带领大家鼓励会诊成员，会诊应该是帮扶会，不是批判会。二是节奏把控。会诊时经常出现的情形是：大家会针对某个嘉宾的情况有较多发言的欲望。这时候就需要主持人及时予以建议总结，避免会诊周期过长拖沓。



另外，优秀的会诊内容复盘价值很大，可以整理成很好的经验文档。但会诊复盘的难度在于结构化地梳理出会诊的内容，而非单独将会诊时的大咖发言挑选并列举。这需要结构化写作能力特别强的人协作。

2.2.3.17 为什么社群里大家都喜欢发红包

在群里发红包的目的一般有这样几种。

（1）活跃气氛

如节假日，群里聊得非常开心的时候，发个红包活跃一下气氛。

（2）新人报道

这也是一种发红包的方式，新人入群，发个红包给老群员当见面礼，激活气氛同时顺利完成自我介绍，一下子让很多人记住。

（3）激活群员

如要发个通知，求个投票，让很久没有说话的群激活一下，也可以用红包。

（4）宣布喜讯

如股票翻红了，公司上市了，项目完成了，业绩考核目标达成了，公众号粉丝量过10万了……发个红包感谢支持。

（5）打赏个人

在群里发定向红包，或者群红包，单独或群体打赏因为某件事做过贡献的人或朋友，这是让大家看到激励效应。

（6）发小广告

有些群很活跃，也和你的产品定位吻合，想发个小广告，又怕大家反感，只能靠发红包换来大家的同意，或者要请群中的朋友们助攻。

有的人反感在群里发红包，觉得很庸俗。不过发红包也是激活群运营的一个特别有效的方法。一些死气沉沉的群，只要群主一丢红包，马上就活跃起来，感觉有些人加群就是为了抢红包，一到节假日就提醒群主发红包，不积极发红包简直就是群主的原罪。

只要是群员喜欢的，我们就不应该反对，我们反对没有理由滥发红包，把发红包变成群主一个人的事情，还有不看红包文字上来就抢别人的红包这样的行为。在社群里发红包要因势利导，把发红包变成群主和运营团队经常发红包变成大家互相发红包，而且要把红包主要发给为社群凝聚力、品牌力、输出力产生贡献的人。

2.2.3.18 社群里怎样发红包效果好

玩转红包，有6个建议。

（1）师出有名，不能任性

发红包不能太任性，得有一个理由。

有的群主每天早上发一个小红包，美其名曰激活气氛，最后培养出一帮人每天早上默默抢完红包就走，然后就是另外一堆人被每天早上抢到小红包的发言而吵到，愤然离群。

中秋、国庆、春节，在这些喜庆的日子发红包，大家花点时间乐一乐，抢一抢，都开心。有喜讯，有好事，有大牛入群，有重要通知，发个红包活跃气氛，吸引大家注意力，这也是可以的。

过于频繁发红包，还会导致红包激活效应下降，红包在工作时间段发，尤其会被很多加班人士忽略，就算抢了，那种抢了小钱却耽误了工作的懊悔感也会导致红包效应下降。

如在1期社群秋叶老师有一次发红包是这样说的：

@ 秋叶：大家现在禁言一下，我发5个69元红包定向感谢5个人，体现本群价值导向，看看都有谁？

第一个——给颜敏：每天整理群分享，辛苦！而且她还用心整理尽量让大家阅读方便，要打赏。

第二个——给猫叔：充满正能量，还分享好多干货。

第三个——给scalers：他的观点犀利，能启发大家不同的思考，我们欢迎有深度的辩论，君子和而不同。

第四个——给邻三月：她为了主持分享做了很多幕后工作。

第五个——给蔬菜：我们鼓励他这样把群里发言做深度总结在分享和扩散朋友圈的行为。

如果社群内每一个人都看到得到红包的人是因为做了怎样的事情，就会鼓励他们也做对社群有贡献的事情。

（**2**）要么够多，要么够大

既然是激活气氛，红包就需要适当设置金额，一般的事情，金额不要太高，主要是让大家尽量都有份。

所以设置一个小红包，采取多人随机分配的方式，尽量激活群内气氛。

特别强调一句：由于抢红包也是要花费时间和流量成本的，那种一分钱红包是不受欢迎的。

红包的一个运营规则就是“抢”。假如一个群有500个人，让50个人抢到就已经很好了，没有抢到的人也多了一个话题。但是如果群规模很小，都是朋友，就要做到人人都可以抢到，抢到多少是另外的运气话题。

那么发大红包好不好呢？一般而言，也不建议发大包。有道是无功不受禄，无缘无故让别人抢大红包，对有底线的人来讲，也是一种负担。

在陌生人多的群，更不要任性发大包，没有感情积累的红包，你发得再多也换不来大家的喜爱。

（**3**）是真爱就要发定向包

群里面有人做了突出的贡献，你想奖励他，在群里发红包好不好呢？不太好。因为红包一丢出去，就容易被人抢走，甚至有过这样的一种情况，在一个群里有人发200元定向红包，一个潜水很久的人默默抢了红包，然后马上退群，留下目瞪口呆的群主和群员们。即便愿意退回来，也因为人不是都在线，很耽误时间。

所以建议发定向红包，一般是3种发法。

第一种是有人平时默默做了工作，赶上日子发一个大红包，让坚持的人知道自己做的工作不是没有价值的。

第二种是有人做了漂亮的工作，马上发红包打赏，激励就要迅速快捷，现在大企业激励太慢，做一件事情要得到表彰，往往得等半年，激励效应就弱很多。

第三种定向红包很简单，就是别人遇到真正的喜事或者麻烦，马上红包发过去最实在。

（**4**）启动红包无敌连接模式

很多人想得到和名人交流的机会，或者心仪的人关注的机会，其实红包是一个有效的武器。

如作者在微信后台如果发现一天赞赏数据不太正常，远超平均水平，一定会去看看是谁发了大红包，如下图所示。

文章标题	发表时间	赞赏总额（元）
一个人行走的范围，就是他的世界	2016-09-28	469.88
认真的人很多，用心的人很少	2016-09-27	201.26
没有上班的状态？我分享两条保持高效的心得……	2016-09-18	804.14
《[redacted]英雄传》之——月圆之夜	2016-09-15	115.24
生命中有没有一个人，是你的安全感？	2016-09-10	508.41

果然是有人发了大红包，如下图所示。

[illegible]	1.00	2016-09-18 09:32:27
[illegible]	6.00	2016-09-18 09:30:53
[illegible]	1.00	2016-09-18 09:29:56
[illegible]	6.00	2016-09-18 09:29:56
[illegible]	199.00	2016-09-18 09:27:33

虽然已经认识，但对于这样敞亮的金主，必须主动增加各种合作。对于还不认识的朋友，看到大的红包赞赏也会印象深刻，即便当下没有交集，但是万一有一天要连接，肯定更容易答应。毕竟拿了人家的厚赞，不能端着。所以很多人拓展人脉的方法之一就是看到好文章，想和作者连接，最简单的方式就是发大红包，多发几次，他一般都会注意到，然后再连接，就非常容易。

[illegible]	6.00	2016-10-03 08:52:25
[illegible]	1.00	2016-10-03 08:39:54
[illegible]	69.00	2016-10-03 08:39:32

再例如，很多名人都有讲课、演讲、分享等活动，作为台下的观众想通过活动连接名人，最好的办法就是用红包肯定他。能够有这样行动的人特别少，当然会印象深刻，有了这一步，就可以继续深入连接。





还有很多人加了一些专家名人的私人微信，想请教问题，这是不胜烦扰的。但是他若收了这个小红包，下次再有提问也很难拒绝，而且回复的质量一般不会低。



（**5**）在正确的时间发红包效果会最大化

有的人发红包不注意时间段，一般早上发红包不好，因为发完了大家马上要进入工作状态，没有心情互动。

中午、下午临下班、晚上9点后、节假日大家都闲着的时间段发红包，人气会比较旺。

如果要发通知红包，要先发通知信息再发红包，而且过一会要补一次通知，否则抢红包的消息直接刷掉了通知。

正常的休息前最好就不要发红包，因为很可能会诱发很多睡不着的人也参与到发红包，然后大家一兴奋就更睡不着，又怕错过下一个发红包的人，影响群中成员的正常作息。

（**6**）巧设规则让红包成为激励的武器

有的群为了激活气氛，搞红包接龙，如抢到最大包的人接着发双份，一个红包接龙可以玩很久。

有些人甚至设置各种规则玩红包翻倍赌大小的游戏，近乎成了变向赌博了，这是要坚决杜绝的。

设置发红包的规则很多，最常见的就是发广告要打红包，金额不等。一些好玩的红包规则有这样几种。

① 分享红包

邀请群分享，分享完大家觉得够干货给分享者打赏小额红包表示感谢。

② 任务红包

如某学习分享群这样规定：

惩罚措施——每日没完成的人，发小额红包。

奖励措施——群主定期向群成员收取小额红包，每月完成率百分百的成员平分红包。

③ 禁言红包

QQ群还有一个特殊的运营规则，有的社群成员违反了规矩被禁言，看到群中的交流非常活跃想插话，憋不住就主动发红包求解禁，这也是一种有趣的规则。



④ 定向打赏红包

如秋叶PPT团队在给平安QQ群做线上辅导时，规定谁完成好作业就给谁打赏定向红包。这种定向红包就是要公开发，通过打赏优秀学员激励其他的学员努力。但前提是学员都应该熟悉规则，或者是团队管理人员，这样万一误抢了还能发回来。



⑤ 含义红包

资金不多，如何让别人记住你的小红包呢？

在节假日所有人都群发祝福时，你发红包祝福，如6.66元、8.88元，甚至哪怕只有1.68元，好感也会一下子上升很多。

2.2.3.19 社群里有哪些好的发红包理由

在知识IP大本营，我们总结出这样发带含义的红包效果更好。

（1）签到红包：新人入群可以发签到红包。

（2）喜事包：自己有了开心的事情可以发雨露均沾喜气包。

（3）抽奖红包：如最佳手气或者第一个点中红包的得一箱加多宝。

（4）积极互动红包：如前几个回答问题的，如在社群需要暖场时冷启动期间，有人回答一个问题就打赏一个。

（5）专属喜庆包：如有人过生日、生孩子、粉丝破X万等。

（6）感恩包：社群里有人为自己答疑解惑，主动发专红包感谢。

（7）节日喜庆包：重要的节假日，大家主动发红包雨。

（8）一言不合就发红包：如中午发个加蛋包、夜宵加杯酸奶包。

（9）超出预期大红包：如有的群员分享了大家特别受用的小技能，发一个200元大红包激励。

（10）私包：不在群里发，而是一对一发小私包感谢。

红包要变着花样发，大家才有新鲜感，而且群众在发红包过程中会激发无穷的智慧，花样会越来越多，这个过程中大家的情感连接会越来越好，不是真爱的地方，谁愿意没事往里面丢红包呢？

另外，如果总是群主发红包大家抢，慢慢大家会形成一种习惯，觉得就应该群主发红包供大家抢，其实好的社群应该是大家互相发红包才有氛围。为了培养这样的氛围，我们在IP大本营内选了一些人物做打赏官，我们主动给他们一些红包费用，要求他们看到好人好事，在运营者没有注意的情况下，他们主动给大家发红包。选择打赏官时要注意，不仅要邀请一些高势能的人来打赏，也要安排一些相对普通的人来打赏，特别是“萌妹子”。高势能的人打赏会带来成就感，普通人和“萌妹子”打赏会让社群形成互相打赏的氛围，这也很重要。

2.2.3.20 如何高效启动社群打卡项目

按常规的理解，把企业工作人员上下班时将考勤卡放在磁卡机上或者按指纹记录下到达和离开单位的时间叫作打卡。

在网络中“打卡”这个动词来提醒戒除某些坏习惯所做的承诺或者为了养成一个好习惯而努力，而“社群打卡”就是社群中的成员为了养成某一个习惯集团所采取的某一种行为。

在社群中“打卡”活动作用有3方面。

第一，在社群中打卡意味着一种承诺，是对很多人的一个公开宣誓和承诺，比实际生活中宣称接收同事监督更贴近心灵深处，作用更大。

第二，在社群中打卡代表一种态度，代表这件事的重要程度，代表执行的认真程度，也就决定了这个事情的结果。

第三，在社群中打卡有助于养成好习惯，因为打卡就是在培养另一种习惯克服坏习惯的，习惯的培养和克服是有它自身的规律，打卡是一种有效的养成好习惯的方式。

如结构思考力学院的打卡群，要求学员针对“每日一问”，用3个结构来回答实现打卡，以此来训练社群成员结构化的思维习惯。

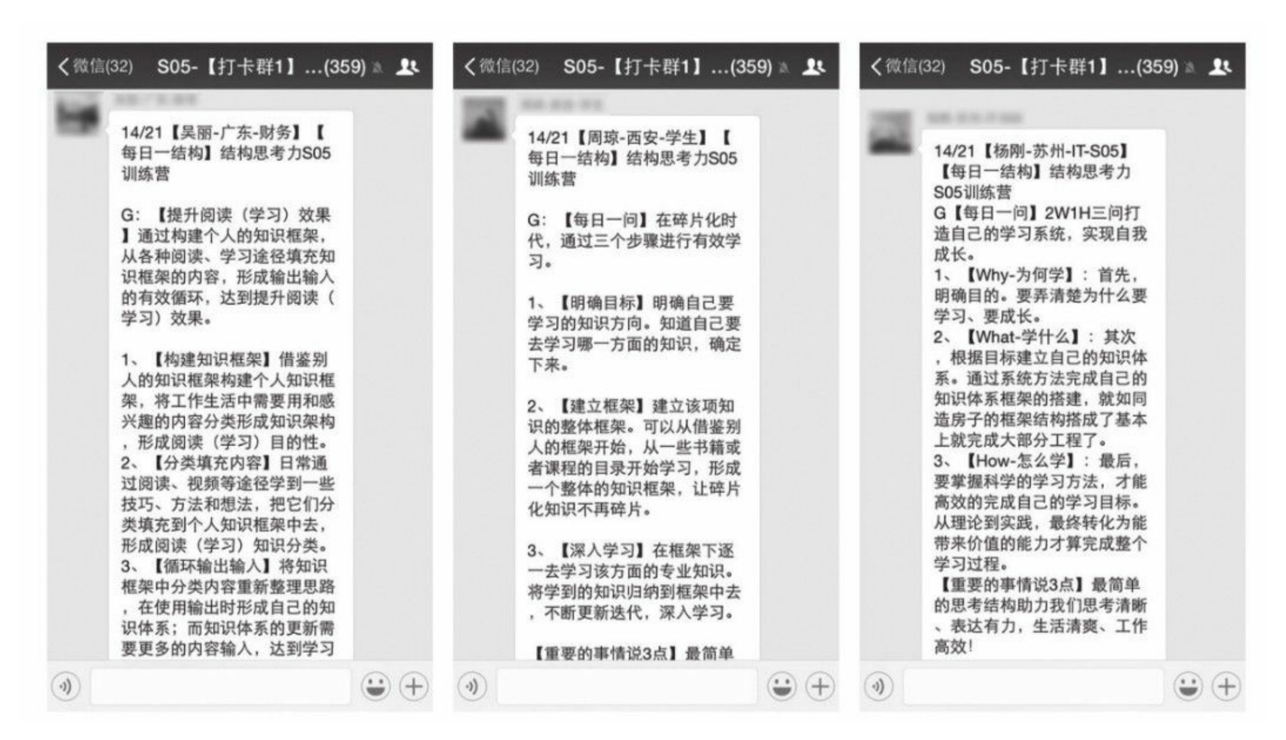


图3-2

对于社群来说，打卡不但能够通过成员高质量的输出保持质量，还能提高社群的活跃度。

“吉吉21天打卡群”由母婴公众号慢成长的联合创始人吉吉创立，前身是深圳趁早读书会打卡群（吉吉还是趁早会员和深圳趁早的核心管理人员），最开始由一名志愿者主动报名担任执勤人，用简单表格统计大家的打卡，但因为缺少互动、模式单一、周而复始，大家打卡渐渐变得机械、可打可不打，没有奖励和惩罚，4轮后做不下去了。

吉吉担任执勤人之后，先和大家声明，打卡群不应该是有人打卡有人不打，她会重新建群，收100元的打卡押金，参与打卡才能留在群中。

建群后，吉吉拟了一份规则，将打卡的格式、时间、可报项目内容、数量、统计标准都进行了规范，核心内容如下，延续至今。

（1）押金制

设置加入门槛，押金100元在同时满足以下3个条件的情况下可退还，否则流入奖金池，奖励给打卡优秀者。21天内需要做到以下要求：

a.完成所报项目19天以上（扣1.5分及以下）；

b.输出阶段文字总结（如读后感、成果分享，字数不限、形式不限）；

c.按规定格式完成微博或朋友圈分享一次并截图发回群。

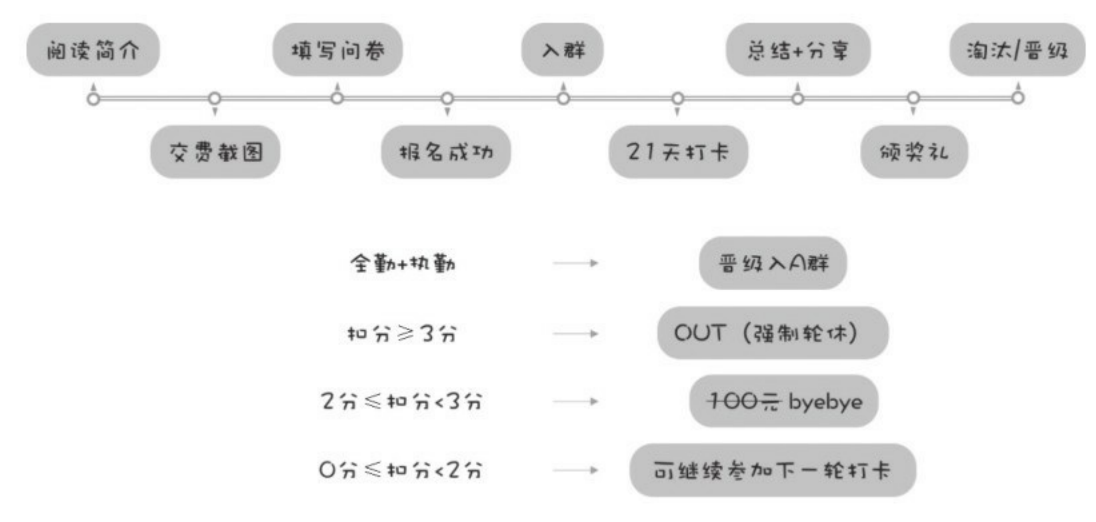
（2）淘汰制

a.打卡至少18天以上（扣3分及以下）才有机会留在打卡群。

b.态度很重要，鼓励坚持。缺席扣1.5分、群内请假扣1分，子项未完成扣0.5分。

c.有机会弥补：主动报名群执勤、为大家服务或对打卡群有重大贡献（比如制作高水准视频、大平台推广）会酌情加分。

规则是严肃的，但也提供了合理利用规则休息的机会，哪怕努力完成一个小项目，也能挽回0.5分。有心坚持的人，并不难走到最后。打卡群的21天全勤率，迄今保持在60%以上，打卡多轮的元老组别，可以达到95%。被淘汰的人，需要接受的“惩罚”是象征性的：“强制轮休”一轮，隔月可以重新报名再回来，如下图所示。



（3）监督制

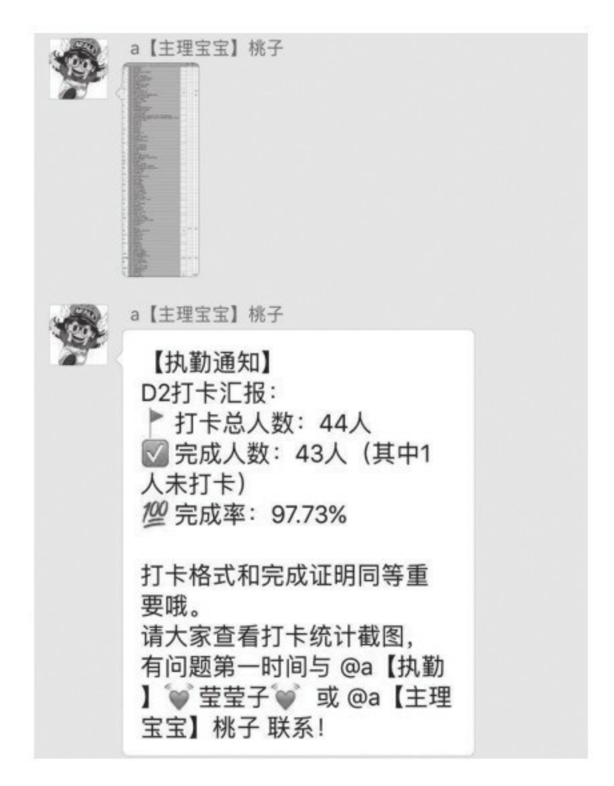
在吉吉21天打卡群，每个人的表现都会被记录和统计，每个人的打卡会被看见和鼓励。

的确有更好的技术手段可以帮助统计打卡，但被他人用心翻看过内容，再打上一个完成的对勾，这种

成就感是机器无法替代的。每个人，都有被“看见”和被“鼓励”的需要。

在打卡群，至少会有“执勤人”，每天关注到所有人的打卡，对照所报项目核实完成情况，所有打卡都需要提供相关证明（如运动一小时需要提供运动App截图证明）、阅读需要输出笔记或感悟，如下图所示。

执勤人还会以小组为单位，汇报整组的打卡情况，在其他伙伴的带动下，偷懒的伙伴也有动力持续坚持。



因为大家的打卡内容都是可视化、有干货输出的，所以互动、交往同好的动机会更强烈，有人看到美

美的手账、让人垂涎三尺的创意早餐，自然忍不住@这个人去鼓励他。打卡群后来也设置了“轮值”“巡查”等角色，专门负责维护群气氛、统计大家被鼓励的次数、及时关怀还没被鼓励到的人，如下图所示。



（**4**）激励制

生活中能连续坚持21天的人并不多，甚至可能不被他人理解，觉得没事儿为什么要虐自己呢？所以这份坚持对有些人来说，是意义重大的，他们是一群不希望随波逐流，有很大的成就动机、想在生命中刻下努力烙印的人。

吉吉在首次担任执勤的那一轮21天打卡里，全勤完成了“每天写作一篇”“每天录制一首外文童谣”“每天一个小确幸”3个项目，内心非常激动。她还收到了当时29人长达25000字的打卡总结，平均每人千字，这绝对是个全员全情参与的奇迹。于是她想到，一定要给大家一个仪式感。

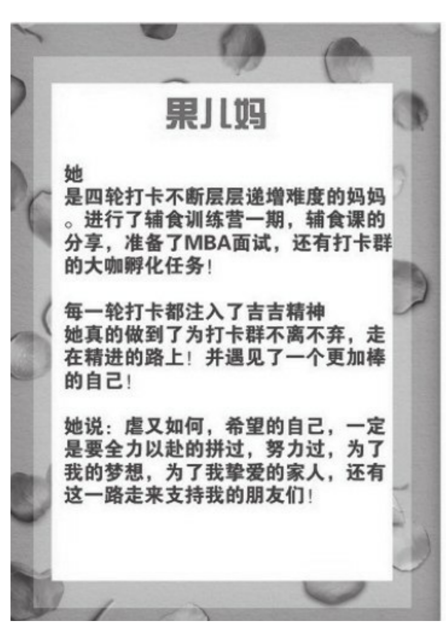
打卡结束后，吉吉给了大家一个惊喜，在群内举行了一个盛大的线上颁奖典礼，全程1小时。吉吉设置了非常多的奖项，比如“全勤奖”“分享奖”“诚恳奖”“超额奖”“集体奖”，用心撰写颁奖词，之后这项内容也成了保留项目，后面还陆续加入了自定义奖，鼓励执勤人大开脑洞，所以会出现很多让大家惊喜又好玩的奖项，比如“最美厨娘奖”“最佳逆袭奖”“最励志大叔奖”“最有爱妈妈奖”等，精美的证书给人满满的成就感。



奖项颁发严谨而公正，如“分享奖”会由大家投票选出，这21天打卡内容输出质量最高的伙伴将获得大红包；其他奖项则由执勤人提名，根据大家的打卡统计、内容、用心程度综合选出，群颁奖采用悬念制，往往会请大家竞猜，而获奖人一般都令人信服。



颁奖礼结束后，吉吉还向大家发放整理过的21天打卡精华总结，并按类别编辑好，如阅读书单（推介理由）、影单（推介理由）、金句收集、好文目录、好用App公众号合集等。在打卡群，所有人都是优质内容的生产者与贡献者。下图所示为获奖证书。







（**5**）迭代制

规则持续迭代升级。迄今为止，吉吉21天打卡群没有一轮的打卡规则是完全延续上轮的，一定会调整一些方面，或增加板块提升活跃度与体验感，或删减效果不好的板块，降低沟通成本。通常管理团队会在每轮运营过程中，记录大家反馈的问题，并在下轮群规改进时做优化。

2.2.3.21 社群打卡怎样运营组织成本低

社群打卡一般是长线且很繁琐的过程，对于主题明确、统一打卡内容的群，最重要的是按照时间轴，做好纵向的管理分配，比如结构思考力社群的“每日一问”打卡活动，包括选题、公告、点评、收集、评优等工作，一般会在上午由一位导师提出问题，当天社群成员根据这个问题进行打卡，分享自己的答案。执勤人会把全部打卡素材的Excel文件，提供给当天的导师一份，之后，针对大家打卡导师团会给到反馈。具体分工如下。

每日一问活动分工及时间节点

人员	分工	时间 提问当天为标准
李忠秋	1、负责所有导师的联系工作 2、确定导师问题排期，搜集问题及所有相关素材，提供给张玮	前两天
张　玮	1、制作每日一问海报图片，发给导师确认 2、负责每日一问群发的文字编辑，发给导师确认	提前一天
主　编	1、跟统计组要EXCEL表 2、每周至少 4 篇公众号文章（关于每日一问打卡内容）	打卡后一天早 7 点 每周 4 篇
葛　璐	在主编提供的素材中挑选 3~5 个优质打卡（其中一个老学员），用石磨的形式进行点评	打卡后一天 晚上 6 点
小小苏	每晚 10 点群发消息：群公告＋群发私信 一、每日一问 1、明天的问题 2、昨天的点评和获奖 二、昨天的常规答疑	每晚 10 点 打卡当天，将问题用公告多次提醒

但是，对于规则多、分组设置、环节丰富的打卡社群来说，这意味着运营管理难度的加大。如果要维持比较高的水准，激励大家持续输出有质量的打卡内容，就需要多名管理人员投入相当长的时间、配合得当、分工明确，而最最重要的，是用心。

如吉吉21天打卡群，以2016年12月第20轮打卡为例，同时有6个主题小组、以及一个分享大群在运营，总人数200人。

1.运营架构

吉吉的核心管理团队人数，应参与人数而变，从最早只有自己，到两人、3人、4人，最终扩大为8人，这8个人会由吉吉直接管理；另设一个15～20人规模的执勤人组（核心管理成员包含其中），沟通具体小组的执勤情况、协调各小组同步进行的颁奖礼等，会由核心团队管理。

吉吉主要负责对外宣传、粉丝导流、邀约嘉宾、核心团队管理；打卡群大管家唯唯负责具体事务的统筹、财务和纳新对接；其余工作内容，根据打卡群的设置环节，被划分成多个运营板块，如执勤人培训、大咖孵化室筹备、巡查管理、视觉美化、内容整理、每日一位奖礼筹备和主持，核心管理成员会各自主要负责监督管理一个组别，保证服务水准。

2.人才管理

核心团队是在一年半的时间里，不断累加而成，除1人事务繁忙撤出管理，其余成员全部留存。这主要是因为大家都是打卡的深度参与者，做过执勤人，尤其是在只有象征性物质鼓励的情况下，仍能非常负责、热情地服务打卡伙伴，精神非常可贵。大家还在线下组织过，尤其熟络，基于对社群和吉吉的情感，这个核心团队非常稳定、做事用心。

执勤人并不是完全固定的，通常在主动报名的打卡群成员中甄选，因为要负责每日的打卡统计、精华整理和互动，任务量很大，通常做过一轮，会有比较大的消耗，所以吉吉打卡群会经常轮换执勤人，并在后期逐渐形成了一老带一新的模式，让执勤过的和没有执勤过的搭档，再根据性格、爱好、身份进入不同

组别。如妈妈群的执勤人，一般自己有孩子；一个比较内敛严谨的执勤人，会搭配一个相对活泼的人来调节气氛。

优秀负责的执勤人，会进入“执勤人备选池”，每隔几个月重新执勤；如果遇到执勤人中途出现状况无法继续服务，或者人数太多忙不过来的时候，打卡群会增设管理人员。

具有人情味的管理，也是吉吉打卡群的一大特色，吉吉会在打卡总结中认真地@每一个执勤人和管理者，希望他们知道，为人服务也被人惦念，如下图所示。



3.高效组织

（**1**）流程化

管理团队编写了执勤人手册和颁奖礼流程手册，对执勤在各个环节可能出现的问题、说话套路进行了总结，并提供了模板，执勤人只要参照即可，也可以选择自定义发挥。

（**2**）责任制

因为每轮有明确的分工，执勤人和核心管理成员会有负责意识，出现问题会寻求支援、承担责任。

（**3**）缩短周期

当轮颁奖礼会与下轮招募同时进行，缩短衔接周期，增加打卡的连贯性和好的体验，一般每轮（D21打卡）与每轮（下轮D1打卡）之间会相隔5～7天，期间收集总结、举办颁奖礼、组建新群、汇报项目，这样的节奏比较紧凑。

（**4**）新人先入群

打卡群采用淘汰、调组制，每隔一个月就会调整群员进出，均需要手动操作。而新人入群，往往会重复问很多关于打卡的问题，这会打扰到原本的成员。管理人将常见问题制作成“打卡N问”，并在回答完新人提问后，安排他们入各小组，以及拉其他老成员入大群，解决这个问题。

2.2.3.22 如何通过社群打卡营造向上的社群环境

一个社群中成员的行为如果能够持续参与，除了考验成员的自制，也对社群中的氛围提出了要求，只有营造恰当的氛围，才能让成员们的行动更加持久。

打卡群有哪几个氛围需要营造？又该如何营造？

1.榜样

很多人在加入打卡群时，是自律界的“小白”，还有一些加班族、妈妈们会担心自己没时间打卡。

群主吉吉会先从自身做起，她本身是妈妈，做公众号需要做的事情也很多，时间并不充裕，但她每轮都会报3个项目，要么虐（如每天写一篇文章、每天用RIA法拆一本书、每天运动1小时）、要么有趣（如每天画幅简笔画、每天结识一个趣的人、每天带孩子认识一个植物）。她的笔记非常详尽，会尽早完成打卡，每期结束的时候，她的打卡总结也经常多达5000字，用心回顾、致谢，每次发到群里，都会起到示范作用，有小伙伴甚至直呼，“看了吉麻麻的打卡，我决定回炉重新写。”

群里还有一些打卡很厉害的人物，如一位叫炎炎的成员，最夸张的时候同时报了10个项目，早上4点起床、每天10公里、每日手账、每日阅读1小时等。后来打卡群扩组，这些特别自律的伙伴，都被吉吉安排进所有组，担任“镇群宝宝”，他们的打卡往往会“震慑”他人，足以“镇群”。

榜样的力量还在于真实，吉吉在所有轮的打卡中都保持了全勤。但她也有过多次状态不佳、精力不太充沛、输出质量不够高的时候，她会在晨间日记、打卡笔记中分享心路，甚至有一天的“关爱自己一件事”打卡，吉吉直接说：“今天我特别累，我要承认自己的局限性，决定现在就去睡大觉。”大家也都很理解，因为每个人都有情绪的波动，他们想要找寻的不是一个完人，而是看得着够得到、有表露优点也能分享脆弱的榜样。



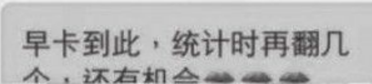
2.鼓励

在真实的生活中，可能很多人从事的并不是自己喜欢的工作，仅仅为了维生而机械地奔忙，但在打卡群，曾经放下的小爱好会被拾起，在努力想要精进的领域有了系统学习的可能性，彼此看到的是如何在各种局限的条件下努力完成打卡，并从同伴的鼓励中获得正能量。

如吉吉打卡群中会专门安排执勤人员来鼓励小伙伴，他们有一次讨论“为什么会坚持打卡”，得出了这

样的共识："我们想要的是，发自内心的全力以赴以及被看见和鼓励的快乐。"

吉吉在第一轮升级打卡中，偶然发现鼓励的作用很大，当她看到几位打卡特别卖力的伙伴，情不自禁@了他们，被@的人竟然特别激动，觉得自己的努力有被他人认可。后来吉吉给这个环节起了个有趣的名字——翻牌子，如下图所示。





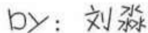
翻牌子主要是针对打卡内容本身，完成时间早、质量高、输出内容多的人，都有机会被大家赞赏，这样群里会慢慢地形成一种氛围：我知道如何打卡，才能获得更多的鼓励。所以群内极少有敷衍的打卡内容。

3.反馈

鼓励虽然有用，但是打卡群一轮时间比较长，一个人鼓励21天会感到词穷，成员也会慢慢疲倦，执勤人员也难以时时在线。所以除了鼓励和赞美，还要营造相互点评，共同进步的氛围。吉吉想到，何不发挥大家的智慧？她把群规改成了：每个人负责一天的"轮流执勤"，在轮值的这一天，要至少为5个成员进行反馈，轮值要言之有物，不能仅仅是"好棒""做得好"这种宽泛的表扬，而应该尽量具体、有建议。翻牌的5人中，要抽其中一人小鞭子，提醒对方打卡需努力。另外，翻牌的一人，如果是你的同好，和他想办法达成连接。

这个制度后来成为了吉吉打卡群的一大特色，一方面执勤人减负；另一方面翻牌子的人不同，大家会有新鲜感，翻牌的颜值越来越高。很多伙伴非常花心思，也很有创意，如做H5、视频、精美海报、明信片、思维导图，还有的直接在双11那天，用购物车主题制作了翻牌内容，收到反馈的人格外惊喜和感动，如下图所示。









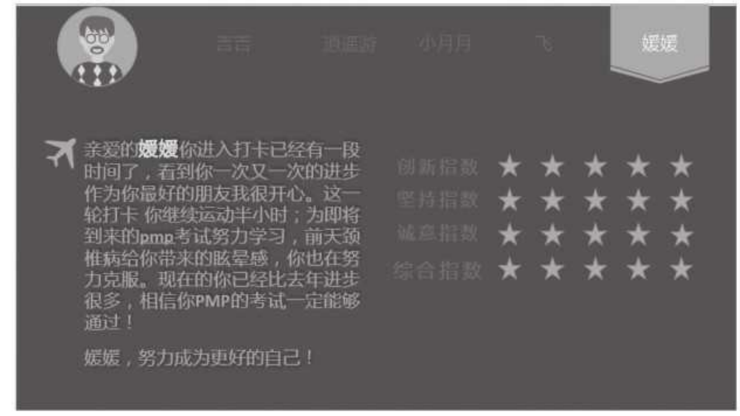


-育儿育己-



吉吉

你的打卡笔记是吉吉打卡精神的精髓之一，认真的排版下全是精华！最近几天没时间看育儿书，就跟着你的笔记阅读。#每日关爱自己的一件事#太有意义，当妈两年，体会到最容易忽略自己，看了你的内容，感受到哪怕是小小的爱自己的行为，都能给自己一份确实的幸福！



4.竞争

要发挥社群成员的主观能动性，只有鼓励和反馈的正向氛围还不足，还需要营造竞争氛围。

（1）晋级竞争

吉吉21天打卡群设置“分组晋级制”：A组为元老组，都是打卡多轮的人，新人入其他组，担任执勤人、

打卡全勤、获得特别奖项有资格晋级A组。A组打卡扣分超过额度也要降级到其他小组，所以A组慢慢有了神圣的光环，并享受永久低价运营费优惠（每轮只要50元）。有了这个区分，A组遇强则强，社群黏性很高，其他组的伙伴也特别想努力打卡或做出贡献，有机会晋级。

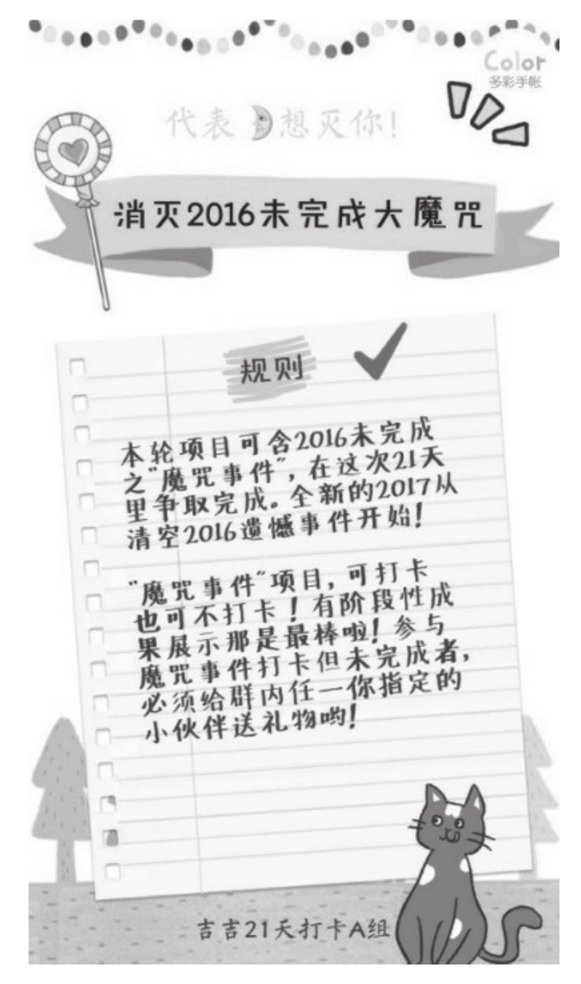
（**2**）输出竞争

吉吉21天打卡群，会设置“每日一问+红包”的环节。红包和精神奖励，会鼓舞大家贡献优质的内容；每轮结束，打卡群还会专门发放一个问卷，向大家征集“本轮打卡中，哪位伙伴的打卡内容或分享给你留下了最深刻的印象”，投票最高者获得“分享奖”的高额奖金，因为是集体票选出，这对输出起到了很好的激励作用。

5.趣味

一般来说，很多新加入打卡的伙伴，对本身有诸多环节设置的社群很有新鲜感，但对于已经坚持了10轮以上的“元老”来说，除了自律本身，也必须应他们的需要而变化。吉吉和团队会琢磨大家的痛点，想方设法向宁静的池子丢进一条活泼的鱼，让整个水面律动起来。

例如，在2016年年底，吉吉在A组单独设立了一个环节“未完成事件之魔咒”，意思是要在本轮中承诺一个会被攻克或有关键进展的年度大难题，如果未完成，会有小惩罚。于是大家纷纷接龙：“我2016年未完成的魔咒是×××事件，我要在这21天取得如下关键进展×××，如果没有完成，我会送群里×××一个×××的礼物。”如下图所示。



单是看清单本身，就足够吸引：原来这些非常自律、自我严格要求的人，也有拖拉和对自己不满的未

完成事件。每隔几日，吉吉会问大家“魔咒”解除得怎样了，群氛围被激发得非常活跃。

6.惊喜

惊喜是指，从第14轮、2016年5月开始，吉吉会为打卡群付费邀约一位真正的“大咖”来做分享。吉吉的考虑是，当时分享直播平台很多，但真正入群的不多，大牛是有距离的，但如果他就在你身边呢？

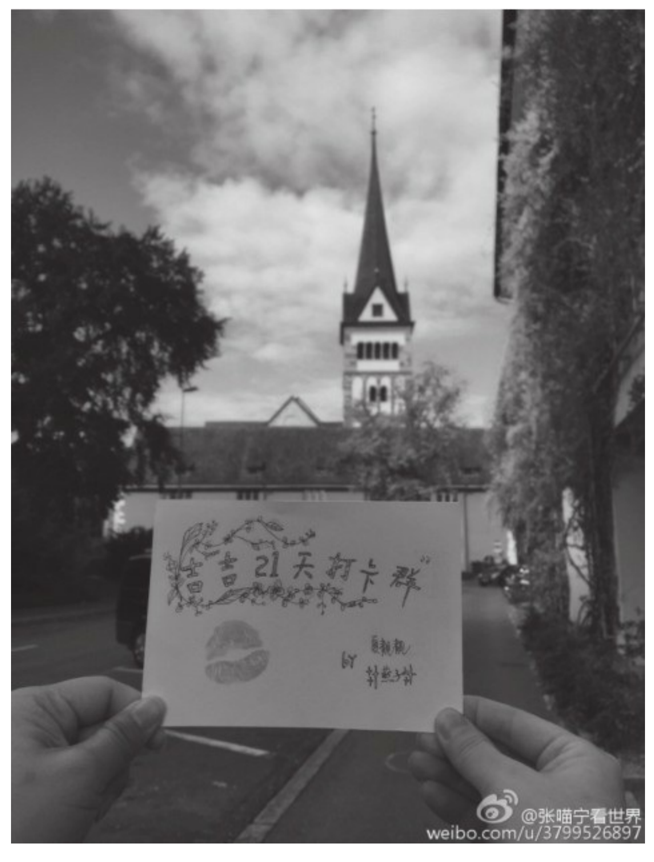
吉吉也花了很多心思去邀请，选择嘉宾的标准是真诚、有料、不容易进群的。她的前期邀约很曲折，基本靠各种公众号、微博留言私信，从路人开始，从零邀约，如《奇葩说》第二季的冠军邱晨，就邀请了20天。小强老师、考拉小巫、特立独行的猫、Susankuang、赵昂、萧秋水等大牛陆续加入，老师们都很直爽真诚，解答打卡群的定制问题，和大家积极互动。下图是赵昂老师的分享活动。



吉吉的邀约没有模板，她会花很多心思研究嘉宾，并写出清晰诚恳的邀约文，在第17轮中，她请到了秋叶，邀约文被秋叶发布在“秋叶大叔”的公众号上，吉吉也被大叔称赞是“最懂事的人”。秋叶的加入，使得打卡群名声大噪，他提前入群和大家深度互动，成为一段佳话。

7.感动

打卡群还是个有温度的社群，让人感动的瞬间非常多：有孕妈妈坚持到生娃前几天，孩子满月马上回来；有人数着自己坚持了多少轮，畅想打卡100轮、200轮，一起打卡到白头、成为一帮勇猛精进的老头老太；有的打卡群成员，会自发带着写有“吉吉21天打卡群”的本子到国外旅行、跑马，留下珍贵的照片。



社群的温度，来自于社群成员的付出。一是社群公益运营了将近一年，口碑很好；二是群规设置了非常多的小细节需要人工核对，经常会一对一苦口婆心地提醒，大家看得到管理人的工作量；三是人人有付出并享受付出，一个投入过情感、记录过自己汗水与泪水过程的社群，会格外有凝聚力。

颁奖礼环节更是催泪弹的聚集地，有一段专属于自己的颁奖词、致谢词，这种感动，在真实生活中已经太少，如下图所示。



不二姑娘

同路人都太棒了 颁奖词、视频、暖场、红包
每一个细节都满满的用心
你们
如山间清爽的风
如古城温暖的光
从清晨到夜晚
由山野到书房
只要一直是你、就好。



吉吉21天打卡群17期轮值报告



飞

从KK那里学到了晒奖项的标准模式，证书，颁奖词和红包，哈哈哈。终于得到了组织的证书，热泪盈眶。Carol挑了我最豪放的一条朋友圈做颁奖词真是慧眼独具😁感谢西西把我带入打卡群，感谢主理团队的用心，这些明媚的男孩子女孩子表面上在抱团打鸡血搞得比那啥组织还嗨，其实个个都特别有主心骨，不断挖掘真实的自己，各自都在明媚地绽放着，借用babe的话，来啊，打卡到地老天荒啊，哈哈哈



提到了我

3分钟前

8.约定

很多社群会有严格的规定，如不能发广告、非群主不能加人、规定时间禁言，群主忙着踢人、警告，但吉吉的打卡群，并没有在群规中说明这些，群里却很干净，大家很自觉，这是为什么呢？

最早的时候，吉吉是把不发无关广告写进了群规，也有人一来二去地@、或是某个人开个引子，群里就聊起了无关话题，还有的发起拼水果活动。吉吉的做法是，理解大家，她新建了一个家长里短群、拼水果群，请感兴趣的人加入。事实上，不久后那些群就都死掉了，而群内一旦出现干货、成长类内容，吉吉和团队就会及时鼓励，在后来的一次精减群规时，吉吉主动删去了这个内容，相信大家可以自觉遵守。

虽然是自己的群，但吉吉极少发无关的公众号文章，广告更是极少，偶尔一两次，也都先发红包，这对其他人起到了示范作用，偶尔有新来的伙伴不知规矩，群里的老人会跳出来自觉维护。

2.2.3.23 社群打卡有哪些花样玩法

1.主题同好打卡式

吉吉打卡群的特色是包罗万象，大家自由报项目。这样的好处是，视野会被打开，他人有趣的项目往往会对自己产生启发和吸引力，但大熔炉久了，会无法满足定制和寻找同好的需求。以实验但不强迫打卡为目的，吉吉打卡群开设了多个主题小组，鼓励有相同爱好的人在该主题下打卡至少一个项目，不限制其他项目，不强制打卡主题项目，保持项目的多元特色。

打卡元老组：每轮需包含一个新挑战。特征：虐。

晨型人组：打卡可包含一项任意与早起有关的项目，可以是早起做早餐、早起锻炼、早起学习、早起写晨间日记或九宫格等。

辣妈精进组：打卡建议包含一项每天关爱自己一件事、每日亲子阅读、每天育儿手账等。

阅读研习社：打卡可包含一项阅读内容，自由选择阅读书籍，可利用RIA拆书法、提炼金句、写读后感等方式做每天输出。

穿衣搭配组：打卡包含一项穿搭内容，上传图片，有专门的达人，也是打卡群元老成员做点评，如下图所示。



2.自治私密打卡式

打卡不必拘泥一个规则，打卡群的核心管理团队成员，慢慢根据自己多轮的打卡喜好，衍生出一些新

玩法，吉吉鼓励他们自定义，同时除了管理人员，不设其他围观位，打卡者皆为真正同好。

秘密花园组：此组为画画项目组，打卡必须包含与每日画画有关的项目，简笔画、素描、彩铅、水彩、油画等类型画风不限，由打卡群大管家唯唯直接带领。该群创意发明了好玩的规则，如21天必须为群里任意一人的微信头像作画，氛围和效果都超越了常规组。



联合国语言组：此组为语言学习项目组，集结爱好外语的同好，英语、日语、法语、韩语、西班牙语，甚至鸟语都行，由打卡群管理成员、打卡外语项目一年半的澄澄带领，要求每天打卡主题必有一项外语学习。该群采用抱团学习法，单人扣分影响小集体，大家的昵称也改为了各个国家，确实有联合国的风范。

3.上门踢馆打卡式

为了刺激大家保持新鲜感，吉吉开始邀约一些在自我成长领域很有坚持和分享精神的伙伴加入，他们的存在会起到很大的激励作用，而且每一期的踢馆嘉宾都让人很期待，群里很有气氛。

如早在2015年11月、12月，吉吉留意到简书和十点读书的分享文章，私信给@彭小六和@剽悍一只猫，邀请到他们空降A组，加入踢馆。

既然是踢馆，项目必须虐才好玩。@彭小六当时挑战了每天一幅手绘，每天半小时阅读一本书，完成踢馆后他说“这是虐过我的一个社群”。@剽悍一只猫　则选择了每天阅读并分享一本演讲类书籍，因为任务非常挑战，开始时他担心时间不够，没有足够信心一定会全勤，但他最终坚持下来，打卡的文章投稿到一些大的平台被录用，这极大地激励了他。结束打卡后，@剽悍一只猫注册了微信公众号，在2016年短短一年间积累到了60万粉丝，成为了个人成长领域的超级IP。

除了倚靠吉吉个人去发掘踢馆嘉宾，后来她还设定了一个规则：天使人制，指定群内的一两个人，邀约适合踢馆的嘉宾，这样嘉宾会更多元化。因为打卡群运作时间长、口碑很好，前身又是趁早读书会打卡群，所以群内后来陆续邀请到多位趁早读书会长以及ICON，包括深圳、佛山、吕梁、洛阳、宁波等地。

4.孵化大咖打卡式

在打卡群待过的牛人很多，很多人后来都有了响当当的个人品牌，开设了个人课程甚至出书。吉吉见证了大家坚持的过程，想到是否可以让打卡群人人有分享机会，把群当作一个温暖、放心的安全地，迈出分享这一步从而走向IP之路呢？

吉吉设计了两个环节，第一是在几十人的打卡小组，可以以15～30分钟“语音分享”的方式轮值，也就

是一次“微微课”，分享内容可以是好书、好电影、掌握的某种有用的值得扩散的技能、生活智慧等。

第二是在几百人的大群或吉吉打卡群千聊直播间进行分享。这个环节，在打卡开始前的项目收集表单中开放报名入口，再由大家匿名投票选出想听的话题，在21天内安排时间做主题分享，分享的伙伴都准备得非常认真。这个环节不仅是一次个人成长尝试，也提升了打卡群的黏性和体验。有小伙伴在之后的打卡中，尝试将微课拓展、专门打卡研发课程，成功做出个人品牌课程。



5.付费参与式

前面提到，社群得以运营的核心要素，需要包括有合理的盈利模式。打卡社群并不是个盈利的好项目，越强的黏性需要越多的人力投入，在扩大规模和保障体验上，存在一些矛盾，也需要运营成本做支撑。

吉吉的打卡群，在长达一年的时间里都是免费的，押金用于奖金池、执勤人的象征性鼓励，吉吉投入很大心力运营，却分文未收。

这显然不是长久之计，尤其在个人品牌崛起时代，社群往往是优质IP的标配。吉吉对“趁早”有很深的感情，但还是下了决心，将这个长期由她个人运作管理的打卡群，从“深圳趁早读书会打卡群”更名为“吉吉21天打卡群”，并由免费改成收费。

最开始，吉吉很忐忑，大家会不会觉得她突然“钻进了钱眼儿”？但她鼓起勇气，诚恳且不卑不亢地给大家发了一段文字，叙述了公益转收费的心路历程，并将付费后如何附加价值的思考和伙伴们一起分享。

让吉吉非常感动的是，运营收费制，获得了打卡元老们的全票通过支持，因收费流失的伙伴只有不足5%。不过，从营收角度来说，打卡群仍然不是盈利产品：吉吉21天打卡群的运营费用，历经3次调整，从50元到88元，其中A组元老享受永久收费50元，参与执勤、运营的伙伴，给予免费优惠。扣除邀约嘉宾、支付庞大团队的运营费用成本，确实性价比不高。吉吉坚持和运营团队拿同样的酬劳，将剩余资金滚动至运营资金池，以支持打卡群的长远发展。

纯粹的打卡社群，维护的确不易，但一旦投入心力、保障体验，黏性往往非常高，目前有很多个人品牌课程，会借鉴吉吉的打卡社群模式，将打卡植入课程，或作为个人品牌的延展，以留住粉丝。吉吉也希望，未来自己以及参加多轮打卡群的高手——那些本来就有一技之长、专注领域的伙伴，能为打卡群嵌入专属课程，并找寻对接出口（工作介绍、变现机会等），用“课程+打卡+资源连接”模式，让大家看到持续行动后的阶段成果，形成闭环。

例如，参加了吉吉21天打卡群的小果儿妈，与吉吉的母婴公众号合作，研发了“慢成长辅食训练营”，

并应用了打卡模式，取得了很好的效果，部分伙伴也因此成为了辅食达人，开始了创业之路。

2.2.3.24 社群打卡怎样做才会使新鲜期更长

很多社群为了激活社群活跃度，采取了打卡模式，比较多是的早起打卡，也有晚上任务打卡。在社群早期打卡是激活社群，建立互相激励同伴环境的绝佳武器，但问题是过了一段时间，打卡的人就越来越少，那么社群打卡应该怎样操作才能延长新鲜期？

我们认为社群打卡要做好，第一得有一个大家达成共识的主题，如一起背单词、一起早起、一起晨跑、一起夜练等。如果打卡主题不明确，大家很难形成一个要一起打卡的氛围。

第二，打卡动作设计要简单可操作。如有的社群鼓励每个成员早起念一段英文，这个动作看起来简单，其实难度很大。因为早上这个时间段，对很多社群成员而言不是一个最佳参与社群活动的时间段，因为早上赶车压力比较大，手机也不方便随时拿出来操作。要准备一段英文，还得用语音念出来，再发到微信群，操作并不简单。所以现在有一些打卡工具，支持社群运营者在打卡平台发一段英文文字和语音示范，大家照着念一遍，然后对照发音，和同学们一起打卡监督，这就容易操作多了。



第三，打卡动作要尽量有交互性，让大家乐于参与。如有的社群早起打卡，让每个人晒一句今天的心情，其实写心情不像写说说，有的人不费劲，有的人就是写不出来。但是把早起晒心情改成大家晒今天让你心情好的事情，顺便加一句话，如可以晒今天的美妆、今天的晨光、今天的早餐、今天给自家宝宝穿的衣服等，可能就把互动性打开了。

第四，打卡的形式可以多元化，不一定非要强调人人打卡。如在“雨滴种草群”，大家每天都主动参加每日一问的回复，也是一种打卡方式。

在李忠秋老师的结构思考力社群，大家每天坚持用忠秋老师讲的方法，结构化总结今天的工作，也是

一种打卡形式。

在一线高素质人群，都很忙，让他们天天打卡，不现实。但是我们可以培养他们每天去群里看一看的习惯，也是一种打卡。像很多企业家群都有小助手做“新闻早通车”栏目，内容组织得很好，很多企业家早上有空顺便看一看，并不说话，这个栏目表面上参与感不是很强，但实际上它是一种借助群扩散的微媒体，只要内容整合正确，社群里的人会坚持看，如果突然不更新了，反而他们会出来问，今天的新闻怎么没有了？



秋叶就经常在一个创业群看武汉最新的创业新闻，这些新闻对秋叶而言其实很有价值，有人整理分享，也是他愿意留在群里的理由。

新闻早知道这个形式，只有社群主题明确，围绕这个主题提供好的行业新闻，一定是受欢迎的。例如，如果知识IP大本营坚持提供关于“知识经济、内容创业、知识型IP或超级个体运营动态”方面的专题新闻，我相信大家一定欢迎，每天早上自觉看看，打开眼界，避免错过干货信息，对大家都有价值。

第五，积极参与打卡的小伙伴也需要激励。有的人打卡积极，有的人不积极，有的人需要激励才愿意参与。有的打卡平台支持互相为彼此打卡点赞，做打卡排行榜，这就是把游戏化思维引入打卡的努力。

要想让每个人都愿意参与进来打卡，还需要在玩法上不断创新。例如，可以在每天打卡的人中按某种随机规则翻牌，社群可以给这样的人发福利；可以让坚持打卡达标的人，发一枚社群勋章或者发红包鼓励；可以让社群老师提一个问题，晚上老师在线选择回答最好的打卡人送书等。

微信大号“剽悍一只猫”做了一个打卡行动训练营，时间为22天，每一期坚持打卡完成任务的人高达95%以上。

为什么“剽悍一只猫”的行动训练营打开率这么高？

我们发现他做到了以下10点。

（1）同频招募：所有的群成员都是经过至少两轮申请，才可以进入行动营。此举的目的，是为了从源头上找到、发现同频的人。也就是说，大家都是有“行动”“改变”诉求的。从而共同打造“学习成长的氛围”。

（2）押金限制：入群前后，管理员会跟申请者强调，只有22天全部按时保质保量地完成打卡任务，押金才会在结营后返还。

（3）成长榜样：无论是预备期的分享还是开营仪式，我们都有社群成长榜样的故事分享，甚至是我们的管理员本身，大部分都是社群的受益者，这样在社群里榜样的力量，其实是无处不在的。每一个人都能够在这些人身上发现通过“见识、行动、改变”可以成为的模样。

（4）理念传递：“先完成，再完美”“做，就对了”“每天进步一点点，坚持带来大改变”。从入营之初，我们就给大家传递这些理念，鼓励行动。

（5）结对帮扶：行动营期间，每一位学员都有自己的同桌，除了管理员外，他们还会被更多的人关注。

（6）最佳激励：每日评选输出最佳，并有管理员的悉心点评和推荐，大家可以直观地看到优秀作品的标准，知道自己可以努力的方向。

（7）奖励机制：每一期根据大家获得勋章进行排名，第一名可以获得10000元现金大奖、行动之王奖杯以及和剽悍一只猫一对一通话的机会。

（8）社群温度：社群积极提倡“常利他”和“共赢”思维的传递，大家在群里，都会去思考“我能够为其他人做些什么”，鼓励、关心、关注也会随之而来。很多人的体会都是自己在倦怠期坚持不下去的时候，身边同伴总会给他力量，然后就会继续行动。甚至从第4期开始，有专人去沟通解决成员在行动过程中的困难和困惑。

（9）持续激活：行动导师分享、社群成员微分享以及各类娱乐活动，会不定时地在群里举行，为大家持续创造新鲜感。

（10）周期合理：打卡只做22天，也就是3周时间，大家比较好坚持，如果打卡周期超过28天，能坚持的人就越来越少。

2.2.3.25 社群如何做在线联欢活动

社群的氛围如果活跃起来了，不妨在线上组织一些大型活动，会起到非常好的升温作用。特别是结合一些特别的节假日，大家在群里搞一些群员联欢活动，有助于群员多维度展示自己的另一面，增进大家的了解。

如果社群活动都放在线下举办，成本高，组织难度大。如果借鉴《春节联欢晚会》这样的形式，把群员联欢放在网上举行，就不一样了。

2017年春节即将到来时，知识IP大本营第2期刚好经历3个月的新鲜期，社群运营人员想到是否可以利用春节这个契机，举办一场全国社群首创的线上春晚？想法一说出来，运营团队都很兴奋，然而面临的挑战也是巨大的。

在线联欢活动没有先例可循，没有成功经验可以借鉴。节目从哪里来？如何控制成本？如何在单一的微信群中举办多元化的节目？如何策划多样化互动形式来吸引营员积极参与度？采取什么样的表现形式可以让效果达到最好？

社群成员，有多年线下媒体活动组织经验的大眼睛孙莉蔓想到一个点子，IP营2期有近500名成员，采用“众筹”的方式去解决节目来源的问题，而且每个社群成员表演节目可以借鉴微信张小龙提出“用完即走”理念，理解为“随时集结，来之就演，演完就走，想留就留”。结果我们在短短一个月内众筹了40多个节目，在大年三十晚上，大家一起做了一场社群春晚节目，参与的社群成员超过95%，全程参与超过300人，组委

会共发红包88次，全场红包数保守估计2000个以上，且大部分红包是群员感谢IP春晚组委会精心策划了这场晚会，营造出了浓厚的联欢氛围。联欢最后，全国10个分舵以真诚的祝福、温暖的笑容，向知识型IP大本营的小伙伴拜大年，大家激动得连央视春晚都不看了，就愿意和群里人一起热热闹闹过春晚。





我们的做法分4个步骤。

（1）成立社群春晚组委会

为了打造这场重磅级线上首届社群线上春晚，我们根据组织线下联欢活动所需要的组织架构，搭建了知识型IP大本营春晚组委会（单独建群），并明确了组委会成员的具体分工，晚会26名筹委会成员将全程在线。

29名知识IP大本营成员主动加入春晚组委会。在大眼睛（湖北之声节目主持人）的带领下，按导演组、执行组、宣传组、设计组分工合作。导演凯珊每天在群内通报各组筹备进度简报，秋叶、萧秋水、邻三月等社群核心成员坐阵出谋划策。

组委会构成：

组委会任命了2名委员会会长、1名技术顾问、1名总统筹、2名主持人 、1名组委会秘书长，同时设立4个组别负责整体活动执行。

① 导演组：负责整体晚会创意、串联、呈现。审核内容（节目）和形式（抽奖与互动）。其中，必须有现场导演1名，春晚现场维持秩序。

② 宣传组：负责春晚推广方案。对内是公号和群；对外是微博直播、朋友圈刷屏。

③ 执行组：主持人2名，催场2名，抽奖2名。

④ 奖品组：为加强群友互动连接，奖品由提供赞助的人和得奖人之间协商领奖方式（自提或邮寄），本组主要进行统计、联络、反馈工作。

⑤ 记录组：建立调度中心（组委会群）、演员后台（表演者群），云协作（导演组：节目爆料+互动设计收集），工作每日一报，并完成记录整个过程。

值得一提的是在执行过程中采取接龙的方式降低统计和沟通成本。春晚口号、表演节目、互赠奖品都

是通过群接龙征集完成。

（**2**）众筹适合在线表演的节目单

线上社群这一虚拟化的舞台，极大程度地增加了表演者的表演难度，并对节目的呈现方式提出了更高的要求，我们征集了歌曲演唱、诗歌朗诵、精彩小视频、在线猜谜、有奖红包等节目形式。

筹委会首创“线上后台”“线上彩排”，对每种节目类型进行多次彩排，并试验分析观众感受，最终确定最优方案。最终我们借助喜马拉雅FM、全民K歌、荔枝FM等多个平台对应呈现适合的节目，确保营员只需要留在微信群就能欣赏到节目，避免不同平台跳转导致注意力转移的问题。

导演组将整台晚会所有的流程都提前进行了5次以上的反复演练，力争每个环节环环相扣，并针对突发情况设计了多种紧急备用方案。

我们群策群力制作了如下类型联欢节目。

① 趣味配音短视频，如经典视频再配音暖场、魔术表演小视频、家属才艺表演小视频。

② 12星座新年运程解读。

③ 在线K歌：可以现场微信演唱，也可以提前用各种平台录制好播放。

④ 社群成员及各地方言语音模仿秀。

⑤ 两地或多地多人合唱或合作诗歌朗诵。

⑥ 全国网友祝福视频。

⑦ 有奖猜谜：表情包猜成语、名字接龙造句、大咖投票结果竞猜等。

⑧ 幸运大抽奖，礼物由社群成员提供。

每个节目提前设计节目背景介绍、表演者故事、节目花絮爆料等台词备用。

（**3**）提前暖场

很多营员平时不太喜欢被打扰，不会及时留意群消息，而且活动时间选取在中国最传统的春晚，如何让营员在全家团聚的时刻，能够在线参与我们的活动呢？



首先第一条就是消息知晓率达到100%，让大家知道有春晚这个活动。我们按一定节奏去组织春晚slogan投票征集、节目征集、赠礼接龙、文案及海报推送，在一波一波消息的推送中，让每个营员反复接收信息“IP大本营要办春晚，并强化“我要去参与”的念头。

春晚组委会推出新闻发言人，每日发布春晚进展；还推出“全民推广春晚计划”，用九宫格海报、长图、单图、长文等形式，在微博、微信公众号、微信群、朋友圈等掀起一波又一波刷屏宣传。

① 发布倒计时海报。

② 提前剪辑搞笑祝福视频发布。

③ 提前安排奖品海报和每天抽奖预热。

④ 发布正式节目单和演职人员海报预热。

⑤ 春晚官方发言人每天在主社群发布最新消息，发红包预热暖场。

⑥ 通过社群官方微博、微信发布话题。



（4）强化控场

在线表演和线下节目一样需要严格控场，确保表演者提前在线，控制时间，还有激活气氛。线上春晚最吸引的地方不应该是“看”，而是“玩”，所以在整场春晚设计的过程中，导演组就是围绕如何“有趣”“好玩”“互动性强”几大关键词来思考方案。除了游戏以外，节目观看也不能放过，所以我们设置了主副主持人。主主持人负责控制晚会节奏；每个节目都分配了专门的副主持人，负责播放节目、发放讨论小程序和引导大家讨论，营造气氛。

为了确保联欢成功，我们做了以下一系列安排。

① 提前安排多轮线上彩排（单节目小彩排或按环节类别彩排+大彩排，在组委会大群过一遍所有节目）。

② 我们要求节目表演者将至少会在节目表演前后30分钟内一直在线；运营人员一对一邀请与他们关系密切的2个小伙伴捧场，此环节保障了每个节目都至少有90～100人实时参与社群联欢活动中。

③ 我们请演员自己设计互动方案，在节目表演时给大家惊喜的互动方式。

④ 作为节目组，安排专人提前发红包激活在线人数，在节目中场发大红包激活在线气氛。

⑤ 为了避免刷屏影响节目，整场节目都安排微信小程序让写评论，并安排专人截屏上墙大家欢乐的评论。

⑥ 为春晚制作专属表情包，随时丢出来欢乐控场。

⑦ 主副主持人合作，主主持人控制晚会节奏，副主持人引导节目观看及互动。

⑧ 提前准备应急预案，现场表演人员预留手机号，便于催场回复不及时时联系；重要节目备录播，以防演员因为老家网络问题无法在线；如果轮到现场表演的演员不能及时出现，用互动游戏顶上；所有资料导演组都有备份，有任何意外，都由导演组及执行组顶上。

最后分享几个我们为了搞好社群联欢发明的小互动游戏。

（**1**）趣味抽奖

当IP大本营要组织春晚的消息发出去以后，有营员主动提出愿意为春晚赞助礼品，得到很多营员的响应。据初步统计，短时间内共征集到1436份奖品，奖品覆盖率达到200%。我们的奖品自带知识型IP人特色，如Angie的“28天时间管理特训营”名额、马华兴老师的“30天选对职业”名额、李忠秋老师的“21天改变思维训练”名额……还有地方特色的奖品，天南海北新奇好玩的都一览无余：狗不理包子礼盒、神秘的苏州美食、东北豆包酸菜和粉条、精选进口葡萄酒、不二酱大礼盒……

总共才493名营员，却收到1436份赞助礼品，如何公平有效地分配礼品，成了难题。

最后确定的抽奖方案是这样的。

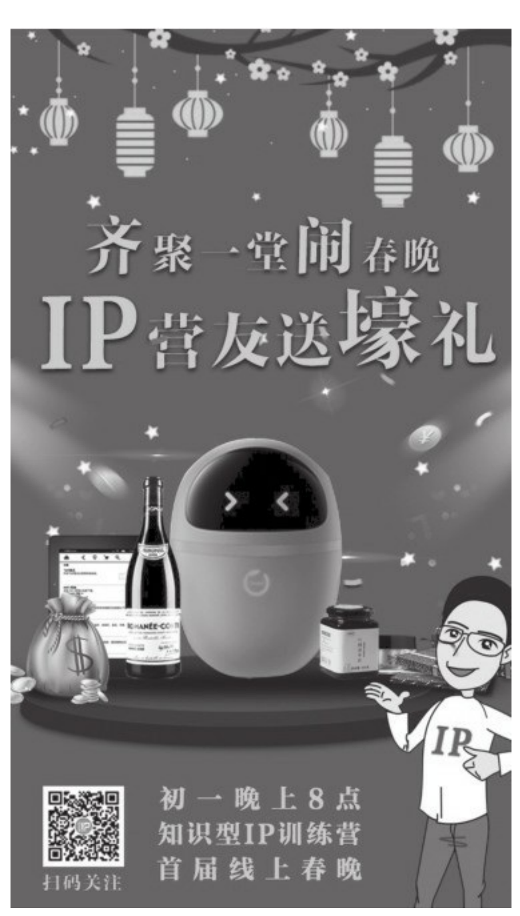
① 保证每一位营员将免费获得一份礼品。

② 保证有付出的人优先选取：表演者和组委会、小助手团，可以优先选取奖品（若有多重身份，也只可领取一份）。

③ 晚会积极互动者抽奖：在春晚当天多个时间段，定向投放200个奖品，任何人都可以参加，只要手快。

④ 预热和节后狂欢抽奖：在除夕夜、大年初二、初三晚上，都有大约半个小时的抽奖互动，每个晚上我们拿出50份奖品出来。

一个好点子变成可执行的活动，活动规则最为重要。列举3个活动规则供大家参考，线上活动比线下活动策划要难得多。



（**2**）投票征集春晚口号

春晚口号发动整个IP营投票选取，社群大咖有一次以1抵10的投票机会（1票=10票），全群投票结束以

后 ，我们会通过快闪的方式来揭晓大咖的选择，并进行票数的叠加，最后将对票数前三名的表演者进行奖励。导演组事先获取了大咖的投票选择，在最终投票结果公布当天，以竞猜方式引导大家互动，并最终公布大咖的选票，猜中最终口号的人平分大红包奖励。

（3）筛子配对抢红包

主持人说一个数字，大家扔筛子动图，扔到和主持人一样的数字就可以抢红包。

（4）你的名字我知道

每人用除了自己以外群里至少一个人的名字或昵称造句；句子需要用到对方的名字，但不能当人名使用，激发大家互相连接。

2.2.3.26 如何为社群创造福利

如果一个社群运营得好，在外面就有一定的影响力，开始可以连接一些广告资源，从而可以为社群成员谋求一些惊喜福利。

我们把可以和不同平台对接的福利做一张列表，这些福利可以内推给对社群有做出贡献的人，也可以给积极参与运营社群的小伙伴做奖励，也可以作为社群全体成员福利或者抽奖，下表为社群福利对接表，供大家以后在社群运营时参考。

类型	福利描述
荣誉类	优质平台签约名额、顾问名誉、聘用证书、Title等
体验类	旅游VIP卡、新品评测和大咖单独吃饭合影等
服务类	免费电影票、免费餐饮卡、购物卡等 大咖的免费一对一指导机会，或社群分享答疑机会
虚拟类	免费电子书名额、付费直播课免费名额等
名额类	付费线下活动免费名额，付费线上活动免费名额
产品类	小礼品（社群活动各种专业赞助单位） 图书（有推广需求的自媒体、作者和出版社） 食品（有推广需求的商家） ……
团购类	产品内部团购价，课程内部优惠价
现金类	报销参加社群训练营、年会的学费或食宿路费 为社群积极成员直接提供现金奖励

谋求福利其实是一个意识问题，在社群和外部连接一切资源的时候，都要考虑我们能为对方做什么，创造什么价值，这些价值是否可以做一些对等的资源交换，从而提高社群活动参与者满意度，也为对方创造更大的价值。

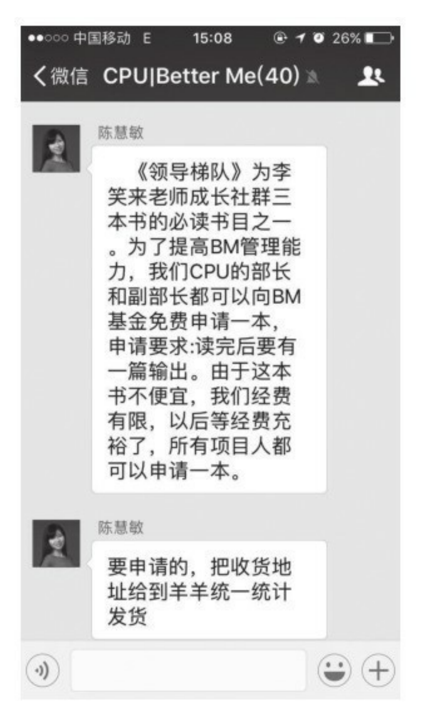
一个社群的福利多元化也说明这个社群得到的认可越来越多，连接的资源越来越好，社群的凝聚力也会越来越强。

2.2.3.27 有哪些让人觉得惊喜的社群福利玩法

1.发物质

比如BetterMe大本营奖励社群的部长和副部长管理书籍，或者给元老级的成员赠送一些年货，或者给成

员们送一些合作赞助的小礼品。







2.发红包

比如BetterMe大本营的管理人员会因为某次项目中优秀的管理能力而得到红包鼓励。如果人数太多又没有足够的资金，可以玩红包抽奖，这样人人都能参与其中。





3.发课程

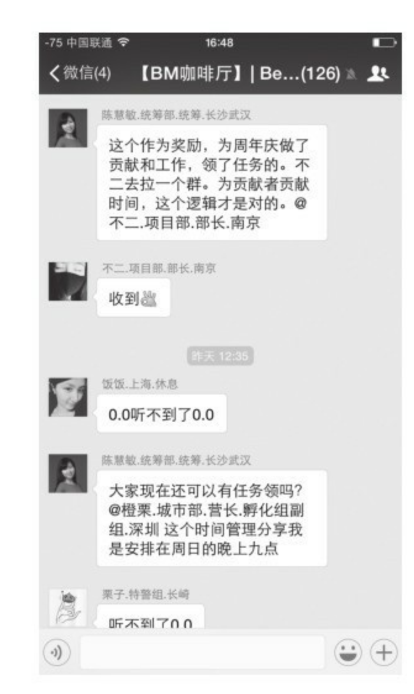
比如，BetterMe大本营的设计组会得到总部的支持，购买精品课程，提高设计能力；微博、微信组也会得到总部的支持，获得免费学习优质课程的机会。

付费订阅模式兴起后，BetterMe大本营总部会付费订阅，然后在每天早晨将精品文章转送。

对一些精品课程，可以开设小班分享，但只限核心成员参与，这样可以激发大家的活跃度。







4.发荣誉

BetterMe大本营中有不同的分署机构，每个月还有考核和激励制度，如每个月部长会对部员进行评级，表现优异的部员可以晋升，如下图所示。



对于没有专门组织架构的社群来说，在群中设立一些特别的、有趣的头衔，也是激发活跃度的一种方法。比如“知识型IP训练营”社群中的头衔，如下图所示。

- 班主任
- 辅导员
- 内容官
- 会诊官
- 分享官
- 蜜语官
- 打赏官
- 每日一问官
- 微博官
- 微信官
- 爆照官
- 城市分舵主
- 首席勾搭官

5.发积分

有些福利可以不是实际的商品或金钱，而是在自己社群体系中的一些规则，常见的有积分、优惠券等。

比如“结构思考力学院”社群中的“打卡群”，采用的是学分制，根据学员的参与程度获取不同的积分，根据累积分数获得不同的奖惩，如下图所示。



学分制，每人总分51分！

打卡积分：每天1条、积1分，21天全勤，最高可得21分

作业积分：每周一次作业，积10分，三周三次作业，总分30分

群中的管理员还会定期将积分榜公布，激励学员在竞争的氛围中通过参与获得更多的积分。



2.2.3.28 如何激励社群里的优秀小伙伴

社群运营者对加入社群的小伙伴，首先要有分类管理的意识。例如，有的小伙伴擅长连接，就要发挥他们的交际能力；有的小伙伴擅长组织，就要借助他们做好各种活动工作；有的小伙伴有专长，就要发挥他们的专业能力，如帮忙设计海报，制作H5或短视频等。

对于有专长的小伙伴，激励的方式反而相对简单，如让他的工作在群体中得到认同、及时打赏。

例如，有专业能力的人利用业余时间做出比普通人明显专业的社群推广海报时，我们首先要及时感谢，并给予合适的红包打赏，然后主动帮忙扩散到社群中，告诉大家这是谁设计的作品，让设计师感受到自己作品得到认同的快乐。

设计师最大的苦恼其实不是钱，而是不知道用户是否喜欢自己设计的作品。在社群里，设计师可以第一时间看到反馈，这对他而言，是一种很大的奖励。同时因为大家都对社群有感情，红包反馈快，加上不反复"虐稿"，设计师反而能接受相对低一点的回报，而且设计师心情愉快，不受拘束，反而能设计出很多有创意的作品，让社群的品牌形象更具有视觉冲击力。

对于有组织才华的小伙伴，做各种活动策划往往费心费力，但是工作在幕后，大家未必看得到。作为社群运营者，激励这些小伙伴的方法除了给予一定的劳务费报酬外，首先要安排专人负责这些小伙伴组织活动时的后勤安排。有时候大家忙到忘了吃饭，你把餐饮安排好（注意一定要每个人都有），这些细节会让人暖心。其次要在活动环节给这些小伙伴安排露脸的机会，不管是口头感谢，还是集体站出来亮相，或是放一页PPT，让大家知道他们的付出。如果方便，还可以向嘉宾介绍这些小伙伴，陪他们一起吃饭、聊天、合影，甚至加微信好友，让他们享受后台工作人员才有的福利。

现在很多社群运营者觉得自己做社群活动都是义务的，就希望自己邀请来的小伙伴也义务付出，这样是不合适的。我们义务是自己的选择，但不应该因此就有道德优势来要求参加社群的其他人义务付出劳动，我们还是提倡要给适当的酬劳来感谢，这样也是对别人劳动的尊重。

对于擅长连接的小伙伴，最好的激励方式是授权，授权他们可以根据需要给社群的其他小伙伴送一定额度内的礼物或红包，授权他们可以在一定范围内组织社群线下微活动，由此产生的费用社群报销。这样做等于把他们的特长变成社群情感连接的武器，同时节约了全职工作的成本，也让他们发挥特长时如鱼得水。

但是社群的运营者要指导这样的小伙伴如何合理使用经费，如何用更少的花费做出更好的效果，否则很容易变成开支黑洞。

对于普通的社群成员，如果做出好的工作，也可以及时给予一些小肯定、小奖励。比如秋叶PPT69群中有近一半的小伙伴开通了微信公众号，而且基本上都拿到了原创资格。拿到原创资格之后就可以获得赞赏，所以秋叶老师不忙时就会浏览这些小伙伴的微信，逐一看一遍，对写得好的小伙伴马上打赏5元或10元。虽然是小额红包，金额不多，但这让小伙伴们感觉到被激励，让社群变得更有凝聚力。再比如“群殴PPT活动”，我们特别强调要给每个首次参赛并做出好作品的小伙伴打赏，5元或10元都可以，目的是给予他们荣誉感，让他更愿意花心思投入其中。

在这个世界上、存在的最大的问题就是很多人做出了贡献，却没有得到合理的回报，没有得到群体的认同。一个优秀的社群，应该尽量为贡献者提供合适的激励方式，长此以往，社群就会形成良好的做事氛围。

简单地说，好的激励方式就是：

（1）在一起做事开心的感觉——爱；

（2）事情做完马上得到认同的感觉——存在感；

（3）做出漂亮的事情能马上得到大家的打赏——尊重；

（4）内部优先享受的各种福利——身份；

（5）一个超出期待的大红包——利益。

2.2.3.29 社群如何进行月度总结

社群运营者应该按一定周期统计社群的主要运营活动，除经费开支外，要特别注意以下两个指标。

第一，社群潜水成员规模。如果一个社群潜水规模过大，社群肯定出现了运营问题，要想办法解决，或者直接放弃运营（因为激活成本太高，不如新建一个群）。

第二，统计社群成员进步情况。人为什么喜欢待在社群里？一个很重要的原因就是在好的社群总能看到别人的进步，然后也激励了自己的成长。所以社群除了平时及时肯定为社群做了贡献的群员之外，也应该集中召开群表彰大会，激发群员对社群的认同感。

社群做月度总结的目的，对内主要是发现问题，对外主要是激励群员。下面我们重点讨论社群总结表彰的节奏控制，以及表彰的内容和总结的形式。

如果是一个长期运营的社群，按月或者两个月总结一次比较合适。若一个季度总结一次，刺激时间太长；若一周总结一次，可能运营成果有限，缺乏内容。但是对于短期的训练营，要快速发现社群模式运营的问题，就可以缩短总结周期。

我们认为社群总结表彰应该围绕群员进步、促进群员情感连接和参与度、分享有价值经验、群员发生特别值得恭喜的大事4个维度来统计。比如在知识IP大本营，以下这4类活动在月度总结中要特别统计。

（1）群员进步：发现群员开通新平台并获得了一定的成绩，如开发了爆款微课，出版了新书，成功开设了线下内训等，这都是重点表彰的内容。

（2）促进群员情感连接和参与度：为群员谋取了福利，或为群员默默做了幕后工作，在线上线下组织群员积极参与活动等。

（3）分享有价值的经验：如向社群贡献的金句最多，积极参与每月会诊，主动向群员分享有价值的经

验等。

（4）群员发生特别值得恭喜的大事：如有群员结婚，做了爸爸等，这种人生大事、喜事，也可以统计。

总结的形式我们通常是在线召开表彰大会。若想让表彰大会成功召开，我们有以下7点经验。

（1）平时要安排专人做好记录，表彰内容素材来自群聊天记录、群员公众号文章或朋友圈剧透等。

（2）表彰大会可以提前制定月度表彰主题，所有呈现形式可以围绕这个主题来展开，包括主持人的话术、表彰奖状和奖项名称设计等。

（3）可以在群内通过表单的形式征集大家的成果事件，避免遗漏。

（4）所有素材需检查，对于表彰事件的真实性、数据的准确性、当事人是否愿意曝光等，都需要和当事人核实。

（5）表彰大会也需要准备主持人串词、大咖表彰词、表彰奖状（最好进行精美设计），确保整个环节紧凑有序，控制在1小时内完成。

（6）需提前通知被表彰人在线，但可以不告诉他们获得什么表彰，给他们惊喜。表彰后请他们现场发表感言，这样做的目的一是启发更多群员，二是也给被表彰者一个感恩的机会。

（7）现场要安排人控场，随时准备好@被表彰的人。

（8）表彰奖项公布后，需要把设计好的奖状私发给当事人，这样做的目的一是给当事人荣誉感和仪式感；二是很多人会将奖状转发到朋友圈，从而给社群带来影响力。

（9）表彰大会开始前三天发预热海报，吸引更多人在线参与。

（10）一次表彰大会不可能统计所有有成绩的人，如果发现有遗漏，需要及时安抚被遗漏的群员。

如果大家想看看知识IP大本营做的月度总结范例，可以关注微信公众号“秋叶大叔”后回复“月度总结”，即可看到我们过去的月度总结。

2.2.3.30 已经沉寂的群如何激活

一个做自媒体的朋友和我说，他建立了几个自己的粉丝群，除了请群内成员帮忙转发文章，也尝试过发红包、抛出一些共同的话题、借助第三方工具发起一些群内游戏，但结果就像双手捧水一样，大多数群逐渐没人说话，最终沦为广告群、死群。

他问我，如果一个群已经变得死气沉沉，除了发红包才有人冒泡，甚至发红包都没有人抢，这样的群怎样激活？或者说已经沉寂的群还有重新活跃的可能性吗？

对此我们的建议是尽早解散，因为激活这样的群要花费的精力和成本比重新建5个新群还要多。

保持社群活跃需要持续的运营，要保持运营的新鲜感需不断增强社群成员之间的直接联系，从而让社群成员彼此产生化学反应，自发创造出活跃且良性的氛围，降低运营成本。这需要前期强投入，而社群组织者一般都低估了社群运营的投入和专业能力，导致群新鲜感消失后变成水群或者死群。即便保持了群活跃，很多运营者在一开始并没有规划好产品对接，不能稳定获得收益，也就是说首先放弃社群运营的其实是运营者自己。

在上面的案例中，转发文章带来的回报根本不足以支持社群创建者供养一个专职负责激活群的人。既然群没有专人负责“打理”，其结果一定是慢慢沉寂。

另外，我们反复强调，社群内的活动只是社群运营的一个方面，更有质量的活动是各种线下连接。我们认为社群内的活动保持一定的节奏和频率，在需要时候可以激活群就好。

一个群有了让大家适应和认可的节奏，就是好节奏，不一定非要追求高活跃度。如果一个群已经死气沉沉，就不要指望激活了。但是可以在恰当时机发一个小红包激活大家，告知本群要解散，请还想在一起的小伙伴加入下一个新群，最大限度地把群中的积极分子留下来。然后在果断解散群之前，多发几次通

知，尽量转化更多人。总之。如果你的群维护困难，不如直接解散，把种子用户聚合起来，先小圈子树立口碑，形成势能，设置加入门槛，再吸引其他人加入。

一旦按我们建议的方法重新建群后，务必解散老群，不要舍不得。记住，盘活1个老群的付出超过新建5个新群。

还有的群根本不是社群，而是企业做现场活动时建的临时群，只是人数也不少，这样的群更不要指望去长期运营，在群员还有积极性的时候，用分享、答疑、送福利的方式快速积累好感，然后推出大家需要的产品，把群变成用户群。有了付费服务关系，群的生命周期就等于延长了。

只要没有人滥发广告，这样的群也可以不解散，等到企业做活动的时候，还是可以通过抢福利、晒案例的方式尝试激活一部分用户帮助扩散或者付费购买。

2.2.3.31 怎么进行社群危机公关

再友好的群，偶尔也会出现争吵。有的争吵缘于群员和群员之间的矛盾，若处理不好，会影响群员对社群运营方的看法。有的争吵是出于群员对运营方的不满，在社群里公开表态，若社群运营方太强势，会失去“民心”；若不强势，又控制不了局面，此时我们都称为社群危机公关时刻。

首先要申明所有的公关都不如做好运营和服务，有效争取把负面事情消除在萌芽阶段，但是不管怎样努力，都无法让所有人满意，我们要有应对的准备。

公关情况一：社群内发生争执事件（错不在我，错在他们）

社群中发生争执是很常见的。一般情况下，如果没有产生恶劣影响，做好情绪疏导就好。这都不是什么原则问题，只是群员一时情绪上头，我们作为运营方不要上纲上线、火上浇油，最好的方法就是转移话题，给大家台阶下，比如突然发一个红包说“午餐加个蛋”，自然有人心领神会抢红包，帮你转移话题。

但是如果出现直接的人身攻击，作为运营方就必须站出来。不论谁对谁错，都必须让争执的人明白，这种行为在社群里是不被允许的。

如果是群里有影响力的人之间发生争执，处理起来就更要谨慎，站在社群运营的全局视角去评估问题，不要就事论事解决矛盾，以免为未来的社群运营积累更大的不满。

社群内发生争吵，我们自己经常使用并的确有效的处理方法是：

（1）发现有矛盾，不要在群里立刻表态（避免被双方看做是拉偏架，吃力不讨好）；

（2）发现有擦枪走火的苗头，先转移话题，把人拉开，给大家一个冷静的机会（社群的很多争吵都不是什么大是大非，请情绪管控）；

（3）马上询问可能了解情况的人，了解争执双方是否之前就有矛盾，社群争吵只是借题发挥（冷静判断解决问题的难度）；

（4）先安抚弱势一方（可以先私聊，再公开安慰）；

（5）客观、公正地对待双方的矛盾，不偏向任何一方（陈述事实和自己的感受，不偏向任何一方，不过多地添油加醋，要实事求是，可以尝试站在第三方角度分析双方的预值，开导双方换位思考）；

（6）对于强势一方，陈述在社群里争执会带来的负面影响（可以用示弱的方式请大家支持自己的工作）；

（7）对于弱势一方也分析争执带来的利弊（也请弱势一方给对方一个道歉的台阶）；

（8）大事化小，小事化了，别过多解释问题（马上就过，积极刷屏，把负面情绪冲淡）；

（9）事后可以单独和争执双方再沟通，但不必在群里再次提起。

公关情况二：社群内发生找茬事件（错不在我，错在他）

很多事情我们并没有错，但是有些人期望值过高，在社群里也不排除会遇到这样恶意找茬的人。如果对方态度很差，最简单的方法依然是清理出群。不要担心对方会在外面传播坏话，也没有必要因为个别人

影响大多数人的心情。没事不挑事，有事不怕事，是一个社群运营者应该有的心理素质。

如果这个人的行为引起公愤，直接马上开除，不需要过多解释，这样大家反而会认为这个群有人管事，会更认可群。

但如果要开除的人说的情况会误导不明真相的群员，一定要及时同核心运营团队沟通，说明自己这样做的理由，请大家理解和支持。开除这个人后，请运营团队的小伙伴帮自己向群员解释和沟通，争取大部分群员的认同和理解。

公关情况三：社群内发生棘手事件（错不在他，错在我）

人无完人，有时候确实会因为社群运营管理过程中没有做好而引起群友的不满，那么这个时候，真诚的承认自己的错误是最好的化解矛盾的方法。

如果是付费社群，可能还会引起退费。这个时候该怎么办呢？我们建议你可以采取如下的方法。

（1）表示歉意，不推卸责任。

（2）全额退款，并额外发红包再次表示歉意。记住，一定要额外给一些福利表示歉意，如果可能，给退费的朋友寄一份礼物，附带手写卡片，这样做也许会带来不一样的感受。

（3）分手后还是朋友，江湖后会有期。不要在群里说退群的人的坏话，这是我们自己的问题。如果引起比较大的反响，可以借此公开道歉并提出改进措施，请大家支持。当然，公开道歉之前，一定要在核心运营成员，以及普通成员中通过一对一沟通的方式先争取一轮支持。

曾经有一个成员对我们社群不满、退群，但经过我们以上处理措施后，退群的人后来又来购买我们其他的付费产品，还是觉得我们社群虽然有不足，但是有诚意改进，总体还是做得不错的。

2.2.3.32 提高社群黏性的小技巧

在前面的内容中，我们分享过提高社群黏性的方法，比如巧发红包、在线会诊、社群打卡、社群联欢、社群福利、社群总结、社群激励、线下活动等。这一节我们补充一些经常在运营中用到，但是前面运营内容中没有提到的方法。

1.置顶

鼓励大家置顶社群所属的微信群，对社群运营好的事情，要积极鼓励大家置顶，这样社群消息到达率会提高。当然，我们也要努力提高群聊的质量，否则置顶会成为加速退群的催化剂。

2.爆美照

社群里如果有人气帅哥和美女，丢个私房照到群里，就像往群里放了一条鲶鱼，效果大家都知道。当然，有意思、搞笑的照片，也能有话题。

3.多见面

线上畅聊100次，不如线下见一面。借助出差或参加活动的机会鼓励群员多见面，见过面后再看彼此，不再是一个个ID，而是一个个鲜活的人。群里一部分人建立生活中的交集和信任，随便一个梗就能引起一群人的兴趣。群也就变成生活中的线上容器。

4.飙歌艺

任何一个群都不缺歌王，偶尔让这些有特长的人一展歌喉，会给群里带来意想不到的效果。当然，唱歌不是特别好的，直接朗诵也是蛮好的。

5.晒特长

对于擅长书法、手绘、思维导图的群员，一定要鼓励他们把群里的聊天金句、干货分享用书法、手绘、思维导图等形式展示出来，这样不但可以帮助大家复习，还大大增强了社群的黏性。

6.巧连接

作为社群运营者，一定要始终关注群友之间是否有资源互补的可能。运营人员要知道哪些人有什么资

源，哪些人需要什么资源，通过整合信息，搭起一座资源互补的桥梁。用各种方法促成社群里的成员进行进一步的连接，一旦连接成功，群员都会特别感恩社群。

7.神助攻

不管是大咖还是普通人，都有需要帮助的时候，比如需要别人帮忙推广朋友圈，帮忙点赞、投票等。如果自己到社群里请大家帮忙，感觉像发发小广告，但是如果社群的小伙伴都不帮忙，那么他对社群的认同度也无从谈起。因此，社群运营者若发现一些大家特别认同的小伙伴需要帮忙的时候，要巧妙地进行“助攻”，引导群员帮助这个小伙伴。这样做也会增强社群的黏性，但也需要运营者有极高的话术技巧，避免社群变成广告群。

8.拉新人

每隔一段时间，给社群“换换血”，引入一些新人，特别是有特色、有资历、有颜值的新人，这绝对是让群更有黏性的好办法。

2.2.3.33 如何才能更好地融入新社群

对于没有品牌或势能的新人，逐步扩大自己能量的一个有效方式是加入气味相近的社群，并争取在群中脱颖而出，吸引其他群员来关注自己。

新加入一个群，我们建议先做3件事。

（1）主动了解群规，想想群规制定的逻辑，别让大家讨厌你。

（2）主动私下搭讪社群运营负责人，还可以约事情做，让社群核心人物熟悉你，这会给你带来更多的机会。

（3）主动记录社群内的重要消息、活动，并分享给错过浏览而询问的人，这样你很快就能让社群群员认可你。

但是很多人进了社群，不是这样做的，而是很着急地介绍自己，想让大家了解自己，这样的心情可以理解，但是效果并不一定好。要打入一个社群，就得学习如何优雅地在群里进行自我介绍。广义的自我介绍其实包括人在社群里的每一次发言，都是在累积别人对你的印象分。

1.加入没质量的社群，不要介绍自己

加入社群后要先观察，在没质量的群里，进来就抛出自己的名片或文章，是没品的，为什么？你见过在马路上给人发名片的白领吗？那一定是发推销广告的。如果你在一些死群、灌水群、能量不强的群中做各种推广，这不仅是浪费时间，而且基本无效果，关键是有能量的人会认为你的判断力有硬伤，从而不想和你合作。

2.加入有质量的社群，不要着急刷存在感

很多人加入一个好社群，非常开心，马上主动向群员做自我介绍，发自己写的文章，想通过这种方式让大家了解自己。但这种方式有效吗？——我们觉得效果不大。

我们要认识到，加入一个群和加入一个圈子是两码事。如果你刚刚进入一个群，不代表被这个圈子里面的核心成员认可。你过于着急地用各种方式刷存在感，老成员即使不公开提醒你，内心也已经对你有了看法。有时候你认为的好的分享，会被人误解为你在发广告，自己委屈且不说，一旦群里的人如果认为你是个广告党，你就很难被接纳入他们的圈子。

我们总结了10种容易让人反感的新入群发言方式，具体如下。

（1）入群就问，都有谁在群里，群主是谁，本群群规是什么，这个群是做什么的……

（2）一入群就抛出一小段商务味很浓的自我介绍，表示要和大家连接。

（3）分享自己的微信公众号，希望大家关注。

（4）分享自己写的文章，希望大家多多捧场。

（5）不管大家在讨论什么，进来就发一个表情，表示很开心加入群，打乱了讨论节奏。

（6）群名片用A开头等，一看就是微商打广告的。

（7）一进群就把群好友加一遍，感觉就是做微商加粉的。

（8）特别是学习群，大家进来还未互相认识，直接就加你好友，甚至加了好友就问你问题，连寒暄都不寒暄一下。

（9）进群发现熟人，自来熟地就聊起来，把群空间当自家客厅的人也让人讨厌。

（10）一进群就甩个小红包刻意刷脸的，当然你发大红包就不同了。

3.加入有质量的社群，冷静观察比马上连接更重要

加入一个好社群，我们真正要做的事情是冷静观察。

第一，群的结构。先看群规，了解谁是群创建管理员，谁是群助理，谁是群里的高人……了解这些，你才能有目的去连接。

第二，群的调性。这个群聊天的风格是什么？大家聊天的话题大致是什么？……了解这些，你才能选择哪些内容适合在该群分享，哪些不适合。

第三，群的时间。什么时间段群里讨论最活跃，而且质量还特别高……了解这些，你尽量在质量最高或者最活跃的时间段发言，因为这个阶段你的曝光率反而是最高的。

冷静观察后，你就会发现，在一个群里面，如果你有时间，最好的推广自我方式是申请做群助理。做群助理其实是抢占一个群制高点的好入口。很多社群经常做分享，做分享需要拉人进微信群，因此需要大量社群管理小助手。如果你主动一点点，你很容易申请到做社群小助手的机会。这样，大量的群员会和你成为一对一好友，然后我们就可以这样做。

（1）经常在朋友圈互动一下，增强熟悉感，刷存在感最好的场所不是群，而是一对一去朋友圈留言发评论。

（2）默默观察对方朋友圈质量，留意其中有趣的人，争取更深入的连接。

（3）认真在群里做好分管的工作，自然会得到很多和你沟通过、对你认同的人的赞赏。当你得到很多人的赞赏的时候，你在群里的认可度就会大大提升，甚至带来很多你意想不到的机会。这种机会并不难得，难在你是否足够主动，有这种连接意识。

4.如果有机会介绍自己，一定要好好准备自我介绍

如果有机会在群里做自我介绍，一定要好　　好做准备。你的自我介绍写得确实用心，大家不但不会反感，反而会更加留意你。



5.多在群里做对别人有帮助的事情

刚加入一个社群，如果你不是一个大咖，如何让别人更快记住自己呢？其实方法很简单，那就是有效帮助别人。

比如，很多新人刚入群，担心错过了历史干货分享，如果你是一个有心人，及时把内容分享给新人，新人会怎样看你？而且群管理员看到你主动帮助他分担了管理压力，又会怎样看你？



比如，优质的群经常有优质的分享，但不是每个人都能赶上分享，所以我们如果积极把优质分享做成总结，分享给没有参加的人，他们会非常认可你。而且我们还可以做知识梳理，帮别人节约时间，帮自己深入消化。即便是参加过分享的人，通过阅读你做的优质分享总结也会引发进一步思考，这都会让大家关注你。如果你的分享总结质量很好，自然还能吸引别人关注你的微博或微信。



一次群交流结束了，不代表思考也结束。你可以把你深入思考的内容变成一个好问题，又可以激发大家进行更深入的思考，共同提高。这恰好是群体学习的要诀，也可以让大家加深对你的印象。

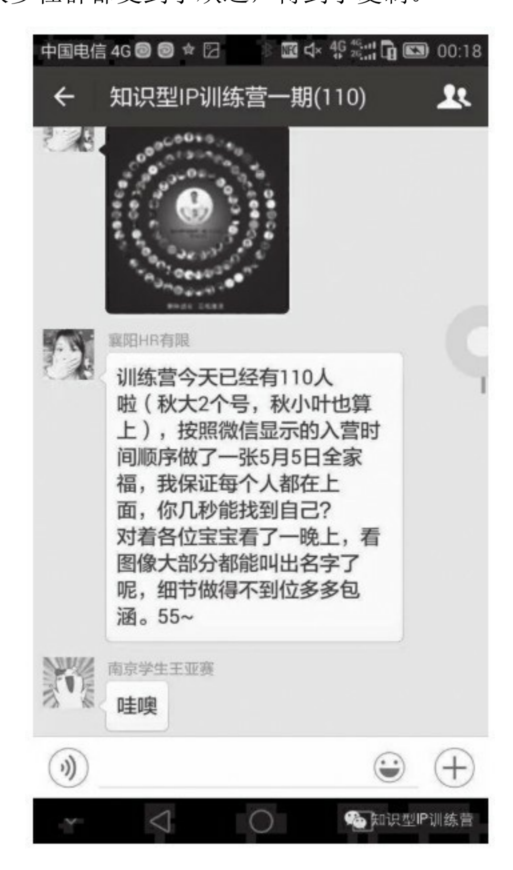
我们还可以在社群中分享对大家有价值的工具，有帮助的文章，因为每个人关注的角度未必与我们关注的一样。但你知道的，其中的某些工具或内容很可能对我很有用。所以我们提倡分享，坚持分享干货，真正的干货。时间久了，自然就会累积对你个人品牌的品质信任。但分享的内容需是真正对别人有启发、有价值的东西，而不是打着分享的名义分享你自己的所谓“私货”。如果你随手甩出一篇你写的文章当做干货分享，你一定要意识到高质量的群里面都是有鉴别力的。请记住，自己以为写得好的，未必是好文章，真正的干货是普通人都能鉴别出来的。

不过虽然主动发文章到群里大家很讨厌，但是如果在群里有适当的讨论氛围，借话题引出自己的讨论相关话题的文章，而且是有看点的文章，那么就不一样了。

6.让别人看见你的创意

每个人都有自己才华横溢的时刻，这个时刻如果能恰到好处地和群的文化碰撞一下，你很快就能给很多人留下深刻的印象。

在知识IP大本营的第一期，有个小伙伴做了一个社群头像拼图，让大家很吃惊，结果大家一下子都记住了她，而且这个形式很快在很多社群都受到了欢迎，得到了复制。



7.借别人的口来推荐自己

若是“王婆卖瓜自卖自夸”，肯定人人讨厌。但是如果得到有能量的人和很多群友的推荐，结果就完全不同。这是普通人增强能量最有效的方法，得到有能量的人的信任和推荐，然后大家会相信。

2.2.4 输出——形成社群输出推广矩阵

社群要积累自己的品牌，必须有对外的输出，而且输出的内容要矩阵化、系列化、品牌化。

2.2.4.1 打造社群的品牌媒体

社群对外输出首先是媒体，社群媒体不仅仅是微信公众号，也包括社群海报、社群自媒体（微博、微信公众号、头条号等）、社群核心助手号、社群头像图、社群专属表情包。

这里面容易被忽略的是今日头条、大鱼号、企鹅号、百家号等写作平台，如果一个社群有一定的影响力，即便不更新，也要去这些平台上注册，保护自己的品牌资源。

另外，容易被忽略的媒体资源是社群核心助手号，这也是一种媒体资源。每个微信小助手可以加5000好友，对外代表社群的形象，这些号资源除了要有统一的标识之外，也属于社群运营方的品牌资产，也是社群的社交媒体资源。

一些社群还开发了社群的专属表情包，并得到社群成员的认同和使用，这也是一种很潮的社群品牌媒体。

我们认为现在有一样东西在网络上传达亚文化非常有效，那就是“表情包”。你们有没有观察到很多的社群都在玩表情包？我们认为这是一种趋势。

所有的圈子一旦形成亚文化，就应该考虑主动做自己小圈子的表情包。秋叶PPT社群也有内部的表情包。下图是用秋叶大叔表情打造的表情包。







而且我们不仅仅是给秋叶大叔做表情包，这个社群里有很多小伙伴开始有能量了，我们也帮有能量的小伙伴制作“表情包”。



一旦有了表情包，大家想发微信表情时，会优先使用自己的表情。如果有一天大家聊天时都在用我们自己的表情包，我们不但传递了社群的某些亚文化，而且自然而然地完成了社群的品牌广告推广。

其实制作表情包的成本极低，技巧也不难掌握，普通人都可以轻易学得会，只要你们愿意花一点时间。我们小伙伴还专门在网易云课堂上开了一门课“简单快速打造个性表情包”，非常受欢迎。

未来表情包设计师将是新媒体营销中非常重要的一个岗位。一旦这个社群培养出牛人，就给他做表情包。然后借助表情包系列，把社群的文化和品牌传递出去，这也是社群品牌媒体。

2.2.4.2 打造社群的品牌活动

不管在线上还是线下，社群要打造品牌活动，并坚持系列化输出，这样就能够让社群形成品牌效应，吸引更多高质量的有同好的人主动加入进来，让社群的质量更高。

比如吴晓波书友会，在全国各地线下经常用“吴晓波读书会”名义举办活动，互相分享活动经验，社群的声势就越来越高。

秋叶PPT团队在网上经常做活动或者发布干货，比如群殴PPT、拆书、3分钟教程、一页纸PPT、拍砖PPT……我们都会把它们制作成一个话题，并坚持围绕这个话题做长期运营，希望这个活动不会昙花一现。

我们观察过很多企业做新媒体营销，最容易犯的错误是每次都跟风，每次都出一个好点子，每次都做了一次内容爆款，但没有形成话题沉淀。每次都得去想新创意、新模式，这样会很累。

如果一个品牌没有持续化的沉淀，不能形成长效追随效应，是无法吸引忠实的用户的。

秋叶PPT自2015年年初打造“群殴PPT”活动，一开始没有太多人参与，到现在每期最多有300名不同的学员或网友参与。

累积到2017年年底的第80期“群殴PPT”活动，参与输出的总人数已超过10000人，差不多是我们当时学员总人数的10%，这些人我们认为是我们社群逐步品牌化的关键力量。



这个活动说起来规模也不算大，但是合作过的企业包括360、腾讯、京东、苏宁、华硕、微软等知名企业。活动合作方式很简单，企业把他们的PPT发给秋叶PPT团队，让秋叶发动全国的小伙伴做修改，然后小伙伴把修改后的PPT发到微博请老师点评，秋叶团队转发优质作业给大家学习，这个过程自然构成了社交化营销模式。

秋叶PPT团队一开始就思考如何让群员从“观察者”变成“行动者”参与到社群的运营中，逐渐群体进化成一个爱学习、爱行动、爱分享的进步社群。我们鼓励学员在PPT课程学有所成后，读一本书，做一个有内容的读书笔记PPT，老师免费指导修改并发布到微博、微信、网盘等多渠道。正因为分享了好的读书笔记PPT，学员@晓荻连接上了人民邮电出版社编辑，出了一本用PPT写的书《图解力：人人都能看懂的经济学》。秋叶不但给了她很多指导，在书出版后也大力推荐。



图解——让人人都能看懂经济学



2015-04-07 15:31:50　　来自: 秋叶 (不为金钱喜，不为红颜悲)
图解力，人人都能看懂的经济学的评论 ★★★★★

今天的拆书让我很开心，因为我要拆解的《图解力：人人都能看懂的经济学》是一个让我骄傲的学员—王峰作品。

我这篇拆书不是简单拆解内容，而是分析她是如何把一个抽象的话题写到浅显易懂。

王峰是我微信"PPT100"三分钟课程第一批忠实的学员。她是学经济学专业的，做市场营销的工作，PPT是业余爱好。一开始做出来的作品也不过比菜鸟略好，但她利用碎片化的时间一点点学习我们的微教程，不断通过微博交作业，并坚持做作品来积累技巧和寻找设计灵感，成长速度是非常惊人的。

2014年，王峰投稿《浪潮之巅》读书笔记PPT给我，我非常惊叹，在微博推荐转发她的作品，又通过出版社朋友送书给她，鼓励她做出更多的读书笔记PPT，于是她又做出了更多的优秀作品。

就这样机缘巧合，人民邮电出版社的编辑朋友就和王峰熟悉并成为朋友。让王峰没有想到的是，人民邮电出版社的恭编辑会邀请她尝试写一本经济学的趣味读物，全书内容必须得用图解的方式来呈现—这个挑战很大，但也很有趣。幸运的是王峰答应了。

经过努力，王峰奉献出了这本《图解力：人人都能看懂的经济学》。作为王峰信任的秋叶大叔，我有幸第一时间看到这本书的内容和排版，真是很赞！整整160幅图解啊！

至于学员的作品得到网络大V的转发、抛来工作的橄榄枝、接到PPT设计的付费任务，这样的案例就太多了。这样的真实案例也鼓励了其他学员更好地学习和进步。每周五的分享，由早期的嘉宾分享逐渐演变为学员分享，我们把读书笔记PPT的优秀学员组织到一起，然后带动更多的普通学员做更多的输出，慢慢地我们把分享活动直接进化成了鼓励大家动手的品牌活动“群殴PPT”。

我们还会把输出的好作品做成明信片寄给他们，鼓励他们微博、微信互粉，交叉连接，让大家感觉四海皆兄弟。

大量的输出就带来了可观的流量，现在“群殴PPT”被一些品牌看重，要和秋叶PPT约内容植入，这说明社群推广的力量也得到市场的认可。

秋叶PPT团队发起的“群殴PPT”线上活动已3年，不管投稿者数量有无波动，我们坚持每两周一期，一年不少于20期。如果没有这个坚持，也不会带来活动的品牌效应，也吸引不了一群人坚持动手，更不能为“一页纸PPT大赛”带来品牌合作广告客户。

为什么这些品牌会选择秋叶PPT合作，除了看重秋叶PPT整个团队的覆盖人群和企业产品线吻合之外，很重要一点就是秋叶PPT坚持运营“群殴PPT”活动，慢慢做推广，活动形成固定的节拍，吸引一批人固定参与，就会累积能量，就会逐步引起企业的注意。

“群殴PPT”一开始推出来，根本没有任何人意识到“群殴”的价值，只是当秋叶PPT推出了一篇微信文章，但是连续坚持做了十 多期后，就出现了主动洽谈合作的企业。

和这些品牌合作，秋叶PPT一开始根本就不计较费用。秋叶PPT的逻辑是多与品牌合作，能够抬高活动的身价，哪怕一开始收钱少，慢慢就会形成稳定的市场。

有了稳定的合作模式，秋叶PPT团队顺势推出“群殴PPT”在线网站，可以让企业一目了然看到活动的成果，把分享的活动成果可视化。

很多社群做在线分享，但是没有打造分享的品牌，这些活动就没有形成势能，也没有考虑把品牌活动的势能聚合到可以分享的平台上，这就造成了口碑的流失，从而导致社群品牌积累的流失。

比如知识IP大本营和BetterMe大本营，从2016年开始，坚持举办线下“大咖秀”分享活动，尽管每一场活动都没有任何盈利，甚至还要额外投入人员，但是在核心城市的大咖秀线下活动的存在，能让大家意识到我们社群的存在和影响力。不是每个社群都能够在一年举办10场线下付费分享活动，还场场爆满的，这就

是社群影响力的展示，为我们能带来很多意想不到的合作机会。

如果一个社群不有意识地打造一个或几个品牌活动，让别人一看到这个活动就联想到背后的社群组织，那么这个社群的生命力也是堪忧的。比如，罗辑思维的罗友霸王课，也是罗友组织的分享活动，也是在全国各地用同样的品牌坚持运营，慢慢积累了自己的知名度，不过后来罗辑思维表示不为“罗友霸王课”做品牌背书，对这个活动品牌影响力也造成了很大的影响，他们被迫启动新的品牌活动运营，代价很大。

2.2.4.3 打造社群的品牌产品

社群最好的输出还可以变成付费购买的产品和服务。像李海峰老师的DISC双证班社群，就围绕自己的社群品牌输出了一系列的品牌产品服务。

首先是DISC双证班两天课程，在课程内为老学员提供了分区馆长、核心群群主、课堂助推教练、同桌等一系列职位，形成了一个完整的学习型社群体系。李海峰老师不仅仅自己授课，更重要的是推出磨课体系，帮助自己的学员打造自己的专属的DISC课程，并通过自己的双证班平台，邀请大家分享授课。

李海峰还在全国很多城市推出“DISC一日商学院”讲座，主讲的人就是有潜力做好培训的优秀学员，以及助阵的大咖，用线下讲座平台帮助学员成长。如果学员在课程和讲座上有好的心得感悟，海峰老师会通过自己的官方微信分享，并扩散到自己的上百个DISC学员群中。

围绕DISC课程，李海峰老师出版了《DISCover自我探索》等图书。李海峰老师不仅仅自己出书，还组织上过DISC双证班的优秀学员合作出书，DISC女学员合著的《通往幸福的路上并不孤单》口碑很好。

李海峰老师社群影响力出来后，接到很多直播和在线课程开发邀请，他整合DISC男学员和女学员，分别在千聊上打造系列DISC分享微课，并通过社群的能量，甚至主动出钱推广，让千聊课程专栏订阅破万，帮大家扩大影响力。

同样，李海峰老师在十点课堂上的在线微课“赢得欣赏，在社交圈收获好人缘”爆款突破2万人购买后，他邀请自己的学员在课程里做微分享音频课程，希望社群的品牌和学员个人品牌互相促进。

这样围绕“DISC双证班”认证课程体系，李海峰老师推出了线下课程、线下讲座、图书、线上直播、线上微课一系列的社群品牌产品，社群影响力也越来越大。

2.2.5 复制——让你的社群更有能量

2.2.5.1 主题型社群如何复制

所谓主题型社群，就是围绕“同好”构建的社群，如读书群、学习群、健身群、宠物群、家教群等。

复制这样的社群最好的策略是“以老带新，滚动发展”，而不是“积极宣传，快速放量”。

现在很多社群的做法是拉起章程，聚合一群人，然后大家形成统一的推广文案，一起发力各种自媒体和朋友圈，希望一下子把社群的规模做起来，再集中运营，节约成本。这种思路是可以理解的，但是实际上很容易因为社群规模扩大太快而管理失控。

我们推荐的策略是：

（1）先建立一个优质的社群，一边运营一边发现人才；

（2）通过社群新陈代谢留下同频的人，加入核心运营群；

（3）在核心群随时指点核心成员理解我们在大群运营的技巧，培养运营团队，安排他们做助理工作；

（4）等有了足够控场群能力的人，也等现有社群规模积累到一定能量，再带着他们中的一部分人开辟新群，放手让他们管理；

（5）在新群运营过程中，发现特别优质的成员，要及时引导他加入核心运营群进行培养。

如此循环下去，就可以不断地从社群发展过程中发现人才，也可以不断地为人才提供成长孵化的环境。

比方说剽悍一只猫的“22天行动训练营”，就是先通过猫叔的核心粉丝群里找到一批优质的小伙伴，然后安排专门的小伙伴负责给核心成员分享和交流，再将核心小伙伴发展成为新的“22天行动训练营”的班主任、组长，带着新的小伙伴一起学习进步，等新的小伙伴中发现了人才，又导入到核心群里培养。

线下社群“DISC双证班”也是这样的模式。李海峰老师通过培训发现了一批志同道合的小伙伴，这些小伙伴构成了李海峰老师的核心圈成员，他们分别做区域活动召集人、分舵舵主，带着积极的成员参加一期期DISC双证班课程，做新学员的助推教练，带着新成员一起交流讨论，让新成员通过两天线下高强度的培训快速融入DISC双证班社群，逐步放大了社群的能量。

主题型社群复制还可以在培养足够的小伙伴基础上，用新的主题容纳新的小伙伴，而且社群的管理模式、管理团队、管理文化依然可以复制，保持一个大社群品牌，但是带动不同小方向的主题，容纳不同的爱好者，这样也是一个很好的复制策略。比如BetterMe大本营在核心团队建立起来后，建立了读书营、手绘营、设计营，等等。

还有一种主题型社群复制的模式，比如拆书帮，大家都是爱拆书的人，在不同地区可以组建不同的分舵，按照统一的社群游戏规则来管理，也是非常合适的一种社群复制策略。

2.2.5.2 用社群裂变工具有效吗

现在有一种社群裂变工具，如“任务宝”“建群宝”这样的工具，也就是大家可以完成一个转发朋友圈任务，然后就加入一个群，领取福利，或者前多少名可以免费领取福利。

这种社群裂变方法最早是人工模式，后来改成机器模式，基本是这样的套路：新用户看到海报→关注公众号→自动弹出引导语+群二维码→进群→机器人自动@提示用户转发海报+截图→用户分享朋友圈→发截图到群内→机器人群内验证通过→公众号自动弹出新的群二维码。例如：



如果进群后，可以看到不同的话术设置，比如这种：



如果你完成任务，的确会收到一份福利，比如几十G的资料，对你是不是真有价值很难讲。但是很多这种群马上就会变成广告群，用各种名义诱导你买课，关注别人的公众号，等于你成了别人眼里的韭菜，就等着一轮轮收割。很多人因为一时优惠、福利诱惑加入后，感觉上当受骗，然后果断退出。

毕竟很多社群裂变的最终目的就是引导用户来关注微信公众号，他们常用的方式有：

（1）关注公众号才能听课程；

（2）关注公众号才能领取资料包；

（3）关注公众号才能领取现实奖励（口令红包、优惠券）；

（4）制造社群裂变活动，然后写成成功的事件营销复盘文章吸粉。

当然，这种裂变式社群是打着“社群”旗号吸粉，其实只能算一种推广模式，这种模式是否会被微信封杀，很难讲。

要做好这种裂变式渠道，也需要大量的细节，并非是用了某种工具就能解决问题。这种裂变建群包括3个关键环节：①引爆点设计；②海报设计；③扩散文案设计。

大家想索取福利一定是你提供的内容抓住了风口话题，是用户的确想要的东西，而且这个内容符合传播者的品牌调性，这样就能制造一个令用户信任的裂变诱饵，才有希望成为群裂变的引爆点。

在这种裂变群模式，海报设计非常重要。配色、设计、排版、文案全部要反复修改，反复测试，追求的是在朋友圈看到就吸引人，一看就能看懂，并且有足够吸引力的“诱饵”诱惑用户参与。其实大部分海报都是利用人性弱点，（如贪小便宜，希望一劳永逸解决问题）来诱惑用户，但是海报设计很有创意的话，会让用户产生信任感，进而刺激用户进行社交传播分享。

引导话术也是群裂变的关键设计。引导话术主要包含转发朋友圈文案、进群引导文案、审核通过文案。这些话术文案其实可以通用在很多场合。

（1）要站在用户的角度设计适合他转发朋友圈的文案。

（2）在话术中强化信任背书，创造吸引用户参与活动的场景。

（3）进群引导文案强调紧迫感，提供具体可操作的任务步骤。

（4）审核通过文案要再次提示用户可获得的近期利益，坚定其信心。

有的人也通过这种群裂变找到了变现方式，比如他会建立两种群，一个免费群，一个付费群。通过前期在免费群里创造气氛，比如先提供一个免费的分享，甚至是很高质量的免费分享，用一部分核心老成员带动，加上新成员自己的学习，创造一个不错的学习体验。这就是靠内容服务赢得一部分人的信任，然后把这些人转入到自己的付费群里提供相应的服务，展开社群运营。免费社群虽然叫社群，但我们不妨把它看做找到付费社群成员的一个漏斗。

这种通过免费福利建群，然后给免费群提供额外的价值创造信任，再进行推广自己的付费产品是一种销售模式，有效或无效也要看运营者的产品口碑、运营细节把控能力。

我们认为任何销售模式只要不违法就无可指责，但是这不是社群，更不要说好些人故意夸大这些模式的效果，让你去买他们的社群裂变课程，或者采取过度承诺方式去做社群裂变，这就存在问题了。

2.2.5.3 一次性快闪群分享

复制社群的能量，并不一定非要自己去建社群，完全可以去别人运营得很好的社群做分享，通过高质量的分享完成你的推广目标，我们认为这也是一种社群复制的策略。

比如网上有很多学习型社群，如果大家稍微留意就会发现，很多学习型社群创始人大咖除了经常在自己的社群分享外，还经常去同类学习型社群分享，分享完可以选择退出这个群，或者在这个群待一阵子。

这样做的好处是在同类社群分享，可以吸引大量的同频人群关注自己的微信公众号等自媒体或者个人微信，扩大了自己的粉丝基础。分享的内容借助别人的微信公众号等自媒体，或者社群成员分享朋友圈，又可以给自己带来品牌的二次扩散，这等于是一次很好的微品牌推广。

我们在推广“黄金人脉”课程时，也尝试过一次性快闪群分享的模式，效果非常不错，我们的模式是：

（1）选择有一定影响力的社群核心人物，请她提前3天在自己圈子发布文案和海报，建立微信群；

（2）要求加入微信群的人清楚知道分享主题、大纲、时间和讲师信息，避免盲目入群或错误误导期望；

（3）在人群加入后就安排相关主题的预热和暖场，建立大家对内容的期待感；

（4）在分享当天，及时通知成员，并提供进一步的讲师及课程内容说明；

（5）在完成分享后积极引导互动，创造大家交流氛围，引导大家去网易云课堂购买“黄金人脉”课程学习更多内容，鼓励购买的学员截屏晒群；

（6）第二天早上整理精华聊天群记录分享，方便没有来得及参与分享的学员爬楼；

（7）告知48小时后群解散，借助通知机会做最后精华汇总分享，努力导购。到约定时间感谢大家参与分享，解散群。

这种模式其实就是借助别人的社群能量和影响力，临时性组建一个小群，完成我们的课程推广。假如细节组织到位，转化效果可以达到50%以上，但这和群发起人的个人影响力、信誉，以及课程推广方的知名度、课程历史口碑都是有关的。

这样的群分享其实并不是为了做社群而是为了做渠道。如果是社群，需要花时间培养群员慢慢互相认识的，然后靠大家之间的连接创造出更多的商业可能。如果是做渠道的群分享，要筛选来听的人，要让他们明白为何而来，最好要付出一点成本，避免因为没有付出就不在意，这样很容易不在线。另外，要认真设计讲稿，确保讲稿和要转化的产品之间有关联，购买诱导动作设计充分，植入自然，说辞充分。此外，我们要安排足够多的人进场烘托气氛，以用户身份现身说法帮助导购，提高购买转化率。

2.2.5.4 如何避免透支自己的社群能量

如果你有了一个还不错的社群，大家向心力和口碑都不错，下面这些事情不要轻易做，做了很可能是透支你的社群能量，对此我们有7个建议。

（1）不要给社群成员过高的期待，比如当年罗辑思维做会员制，提出“发罗利、收会费、组织一帮人要企业的钱”，这个设想是很好的，但是企业提供的罗利是有限的，罗辑思维的会员规模是庞大的，真正能抢到福利的人还是少数，有些人连续几次抢不到福利，就觉得社群福利是骗人的。其实并没有骗人，因为的确从概率上讲，是僧多粥少，难以平衡。

（2）不要随便拉和社群文化价值观不合的人进群。运营社群的人都想做大，但是扩大规模也需要门槛，如果没有门槛，就会导致社群里面人鱼混杂，反而破坏了社群气氛。

（3）不要频繁在社群里组织人情拉票这样的活动。社群里遇到合适的事情，组织大家点赞、帮忙、捐款或者拉票是可以的，运营得好还能创造更融洽的社群气氛。但是如果认为社群里大家关系好，就总想借助社群能量帮助社群里的其他人完成心愿，反而会消耗社群的能量。

（4）不要为了活跃群气氛，就容忍几个人长期在群里聊天，甚至带偏了话题。当大多数群员不愿意参与群的聊天时，就意味着群能量出了问题，无法吸引大多数人参与。吸引可通过运营解决，而不是让几个人热闹去掩盖问题。

（5）看到破坏群气氛的人和事要马上处理。社群里有人发广告，群员都看到了，但是群运营者因为忙，迟迟没有处理，这样大家就会对社群产生失望感，觉得运营者对社群没有上心。所以社群运营者工作压力很大，一个人要时常盯着群，甚至休息时间也得注意这些事情，缺乏责任心不行。我们提倡社群定期升级，尽量把精力放在核心成员，或者高价值成员，或者已经非常遵循社群文化的成员身上，对于管不过来的群直接解散就好。

（6）不要舍不得给社群成员发红包。作为群主，经常给社群成员发红包是符合群众期待的，关键是要引导除了自己发，也要让社群成员都开心发红包的氛围。反过来说，社群也需要一定的商业化运营，否则群主亏了里子赚了面子，长久下去也不是办法。

（7）不要频繁商业化推销。社群运营者自然也希望通过运营社群找到商业化变现的机遇，这是可以理解的。但是如果在社群里频繁发商业性质的商品连接、活动信息，甚至是所谓免费的推广信息，都会引起一部分群员的反感。

CHAPTER 3 社群裂变：从线上小社群到线下大社群

3.1 什么时候可以开始做规模

社群做规模不能着急，想知道什么时候可以做大社群规模了，你至少先得回答以下两个问题。

3.1.1 是否做好了扩大运营的人力准备

你是否做好了人力、财力、物力准备，能够支撑社群快速复制？社群规模的扩张最大的瓶颈是运营人才难得，没有合适的运营人才，社群一旦规模扩大，会马上引起管理失控，运营口碑急剧下降。

另外一点就是运营团队一大，管理成本就会增加，很多没有足够企业管理经验的人去做运营，往往处理不好运营团队的内部冲突。比如PP琪企业内部打卡社群涵盖到了太平人寿的5万名同仁，其管理员团队十分庞大，正式管理员超过300人，试用管理员200人。这么大的社群，若靠自动自发会带来运营质量参差不齐；靠集中管理，没有一个组织机制保障，仅仅是通知几百个管理员的成本就非常高。

大多社群的运营都是先慢后快，前期沉淀得越充分，后期爆发越稳固。比如秋叶PPT学员群，经过3年发展，我们也只是从运营1个群扩大到运营30个群。

秋叶PPT真正保持活跃的群现在总体控制在6个，更多的群是有事就激活一下，平时不激活。有的人说为什么不搞大一点？社群不应该是覆盖几十万人才算牛吗？

秋叶PPT团队当然愿意能把群扩大到20个甚至100个，问题是不能确定是否有胜任的专职人力来做好运营。6个活跃QQ群在秋叶PPT看来已经够大了，一个群可以装2000人，6个群容量破万人。1万个人管理起来已经很吃力了。更不用说运营过程中需要为群员服务，要答疑，要更新资料，要通知课程升级信息，要通报新课程上线信息，要解决群员个性化问题，服务工作量其实很大，我们没有足够的全职人员去激活30个大群，我们只在每个群成立的第一个月，搞一个高活跃度的21天训练营，然后进入低活跃度维护模式。

如果找不到运营的人才，而且学员群不能变成付费模式的话，那么秋叶PPT学员群的规模就不能轻易做大。秋叶PPT社群现在的规模也是先找到一些核心小伙伴，让他们成为社群运营的内核，逐步作为社群种子用户加入后续社群，引导社群往良性的方向发展，这样才能一步步做起来。

以秋叶PPT学员群为例，先成立了“和秋叶一起学PPT1群”，在开放群之前，做了大量铺垫，使得群员的数量一下子就突破了300人。这也是秋叶PPT最活跃、重购率最高的群，因为这个群是当年课程一出现就立即毫不犹豫支持秋叶大叔的学员，这是真爱群。

这个群也涌现了大量像@青春的天涯刀客这样优质的学员，被秋叶发现并且收入核心群，他们不但可以从学员转化为老师去答疑、互动、引导，后期还是秋叶系列课程的开发主力。

每次从学员群中发现了新人，纳入核心群熏陶后，秋叶PPT团队发展他们成为下一个群的小助手。我们把认为有管理能力、可以培养一定的运营能力的新人带到新社群，将我们管理群的能力和我们学员群招生规模同步升级，绝不冒进。如果没有这个能力储备，我们宁可慢点，确保现有社群可以达到一个基本的服务质量。

所以在这一章，我们重点讲运营团队培养。

3.1.2 是否已经形成了亚文化

一个好社群，要形成一种群体沟通的亚文化，比如大家聊天的语气、表情包、互黑模式是否形成了内部人都理解的梗？

任何组织想要持续存在必须形成一套有鲜明特征、打上自己烙印的文化体系。因为资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息，这是社群生命力的核心。

以秋叶PPT学员群为例，先成立了“和秋叶一起学PPT1群”，等社群运营进入良性循环后才开始启动第二个群的建设。通过内部小窗，转移了一部分老群员到二群，于是二群一开始就有一定的规模，这样新人入群感觉就很好。然后老群员在群里，自然就把群里的自觉不刷屏、禁言文化传承下去，不需要我们过多干涉和引导。

等第二个群快满的时候，我们就建设第三个群，然后交叉引入。后边的四群、五群、六群都以此类推。这样新老结合，让入群的人一开始就感觉加入了一个数量上人较多的群，形成在线学习抱团感，又借助老群员自然延伸过去的禁言文化，为群管理打好基础，群文化也自然得到复制。

所以，“和秋叶一起学员1群”建立后，很快就通过交叉法的复制建立并管理2群、3群、4群、5群到现在的8群，每个群都是2000人的大群。虽然人数众多，但通过规范的运营，新老成员都可以快速认同群文化、遵守群规。

现在群的规模越来越大，我们又允许买了新课程的老学员加入新群，一定程度上也复制了社群的文化。

秋叶PPT核心群、学员群建立后，很快基于学习进展，鼓励核心小伙伴在自己擅长的领域建立了读书笔记PPT群、轻松学图表研究可视化、每周一期一群人改一页PPT的群殴PPT等周边小群，核心成员如@秦阳基于个人影响力建立“秦友团”等亚文化群，这些都基于了秋叶PPT团队核心价值主张——爱学习、爱动手、爱分享。

同样在知识IP大本营，我们每一期都优先邀请老营员继续留下，每一期都有50%的营员是老营员，他们很自然地把老群的聊天氛围、聊天气场带到了新群。这样，新人到了新群，很自然适应了老群的文化，被同化后就很容易适应社群的内部交流风格。一个社群的文化基因可以复制，这个社群氛围才会在复制过程中不容易走形。

3.2 从小社群到大社群会遇到哪些“坑”

在互联网时代，成立一个社群并没有什么难的。几个志同道合的人要组建一社个群，简单讨论一下目的和章程，再邀请扩大范围，社群也就成立了。

如果你的社群能够度过从0到1的生存期，自然会思考能否把社群做大、做长，延长社群的生命周期，甚至创造出新的社群生态。不过绝大部分社群都没有机会走上从1到10的发展壮大之路，就已经进入死亡状态。为什么社群会死亡，无法走向壮大之路，我们认为主要有5个原因，如下图所示。



3.2.1 失焦

失焦是导致群消亡的第一个原因，很多群缺乏一个明确的定位。

没有定位的一个表现就是什么人都可以入群，结果一个群里又是大牛又是新手，把不同层次的人混在一起，以为这是所谓的“去中心化自组织”，结果很多人看到牛人在群里，马上就要求加好友，各种求连接，而这恰恰是把真正的牛人给骚扰走的最佳方法。

很多群的成立并不是群主系统规划后的结果，往往是快速拉入很多人入群，而大部分入群的人并不清楚加入的理由，结果就变成自顾自聊天，偏离群主最初建群的目的。如果整个群因为缺乏共同的话题和活动连接，要么变成一个死群，要么变成一个灌水群。

如果在创建群之前，先通盘考虑群的主题、定位、分享机制，然后在入群时告知群员加群的价值和交流机制，对群的生命力反而更好。

但是太多的群建立者，只愿意花大量时间把自己认识的人纳入一个群，对于群的主题、定位、分享机制都没有通盘考虑。结果大家进群后发现群里面没有有价值的话题分享，只是一些人在群里自我表现，时间长了群员就失望了，觉得留下来只能给工作带来骚扰，不如退群。

有些群一开始倒是明确了建设目的，比如邀请大咖做群分享，大家临时组建微信群，大咖分享完毕离开微信群后，微信群解散。但作为组织分享的社群运营方又舍不得解散这些微信群，希望留下这些群将来做运营，但问题是没有定位聚焦的群，即便留下来慢慢也会失去活力。这样的群其实我们建议不如导流核心积极成员到你的活跃群，然后解散群，不要舍不得。

3.2.2 无首

无首是导致群消亡的第二个原因，也就是缺乏有影响力或热心的群主或群管理员来管理群。

很多人觉得一个社群有领袖、有管理、有规矩就是违背“去中心化”的宗旨，这是一个误解。

其实定位再好的群，如果没有人主动管理和维护，也是无法持续运营的，不可能完全自组织，只能说在移动互联网时代组织网络化，话题发散化，沟通碎片化。

一个群如果没有群主或群管理员主动组织话题、发起活动、维护群秩序，这个群很容易变成广告群、灌水群。

总有人想在群里发广告。所以群规要提前声明发广告的规则，发现不遵守规则的，管理员应及时治理。群管理员一项非常重要的工作就是每天要及时上网，对混进群里发垃圾消息的人及时进行处理。如果一个群经常有人发垃圾消息，群管理员没有及时处理，就会形成“破窗效应”，这个群很快就会沦为死亡群。

另一种是过多的闲扯灌水。一个超过200人的群，一人说一句你也得看半天，如果正在工作或是学习，群消息在不断闪烁，经常打断一个人正常的生活或学习节奏，时间久了也会让很多人选择屏蔽。所以如果一个群的人数过多，要选择一定的禁言措施，反而会让群的活跃度更长。比如，工作时间群内不聊天，晚上和节假日随意。

3.2.3 “暴政”

和无首对应的，有的群死亡的原因是群主个性过于强势。

有的群因为群规模大了，或者是群主过去深受灌水群骚扰之苦，群主为了管理群，往往制订了严格的群规。但是越是严格的群规越容易带来争议，因为很多人不喜欢一个网络组织还有太多的约束。

比如很多群主希望群里少一些闲聊，多一些干货分享，不要发和主题无关的话题，那么有的群员会认为一个只聊专业话题的群没有趣味，不认同这样的规矩，他们认为应该有一些轻松活泼的内容活跃气氛。

大部分群主是认可群应该可以轻松活泼一些的，但也有一个度的问题。群规模越大，这个度的把握就越难，直到群不得不建立严格的约束。

一个群的群规形成，最好是经过群员的一致讨论，这样才容易被遵守。如果群主要推出强势群规，那么群主就必须比群员影响力等级高一个数量级，才能获得遵守群规的心理优势。

不过，有民意支持的、有组织纪律的群比没有管理章法的群寿命更长。

3.2.4 无聊

一个群想有声有色，不让成员感到无聊乏味，必须有定期的活动。一个群里总是那么几个成员在热闹也是不行的，大部分人会失去新鲜感。

最受群欢迎的活动形式应该是定期分享模式。一种常见的组织方式就是由群主提前协调群员，规划每周1～2个主题，邀请不同群员或者外来顾问分享，每次用1～2个小时，在约定的时间邀请群员一起交流讨论，聚焦特定主题，这样就有了“集体创作”的感觉。

如果一个群规模超过40人，又没有一个固定的形式组织大家在一起，大家没有定期的互动、协作、讨论，没有熟知度，没有凝聚力，没有归属感，那么这个群的生命力很快就会衰退。固定的分享会让群员产生一种身份认同感，如我在这个群中，我是和一群怎样的人在一起。这种身份认同感也是群员愿意留下的重要理由。这种身份认同感消失的时候，群员很可能会选择退群。

不过一个群规模不超过40人，大家在一起的理由可能是兴趣相投，认同度高，愿意一块聊，不需要刻意限定分享形式，群的生命周期也可以很长。

另外，如果一个群的成员长期没有更新，那么这也可能是群走向死亡的开始，任何组织都需要经常“换血”，没有“新血”注入，群往往会沉寂。因为新人的进入会给群带来新的冲击力，也带来新的活力，让群中的气氛不会变得无聊。

另外还有一个秘密就是，经常加入一些美女和萌妹子的群，一般活跃度都低不了，而且会吸引很多人慕名而来。如果你有美女资源，可以让她们帮你把社群更好地带动起来。

3.2.5 蒸发

当新成员不断涌入一个开放聊天群时，群中最有价值的成员会发现群成员平均水平的降低让自己继续待在这里已经没有意义了，于是他们就会选择离开。这批成员的离开进一步降低了群的价值，于是恶性循环开始了：越来越多高价值的成员选择离开，直到有一天这个群彻底沦陷成了一个平庸的聊天群。

用一个专业的科技词汇来表述这一现象叫“蒸发冷却效应”。蒸发冷却是指液体在蒸发成气体的过程中会吸热，从而降低周围的温度起到冷却的效果。

群的开放意味着它对成员的加入没有选择性，如此一来最想加入群的成员自然会是那些水平在群目前平均水平之下的人，因为他们可以从群中学到更多东西。这类新人的加入从长远来说必然会对群运营造成不利影响。他们习惯对群内大牛提出各种解惑要求，但牛人的时间是很宝贵的。

而那些相对封闭的群反而能更好地应对这种问题。这种封闭群对成员的加入有着极高的要求，一般都是采用邀请制。由于小众而又封闭，大部分此类群都只是低调地活在大众的视野之外。其实很多探讨学术问题的群就是这样的风格，大家说话不多，也就是习惯丢一些干货文章给同道分享，很多人会默默看，默默思考，不轻易说话，但不等于他们不喜欢这个群，在群里约线下学术讨论会的时候，他们会积极响应。

据我们的经验，一个群在入群阶段设置的筛选和挑战门槛越高，这个群加入后流失率反而越低。比如，有的群要求必须付费才能进入学习，反而群员更愿意遵守规则，维护学习秩序，尊重群内的老师。

3.3 如何打造线上高效运营团队

3.3.1 中心化管理VS去中心化管理

中心化（Centralization）和去中心化（Decentralization）从字面上理解是集权与分权。在社群管理中，不管采取哪种管理模式都是为了实现更好，更有效的管理。

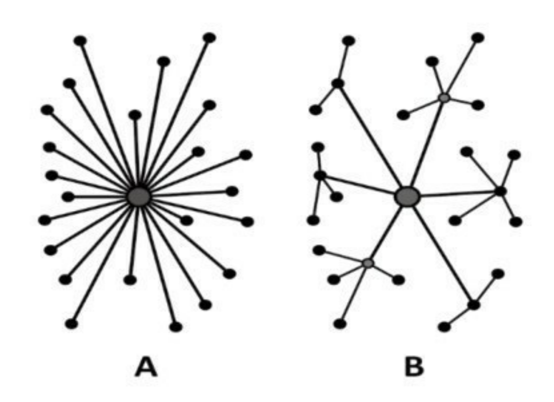
我们认为不管是线下还是线上，社群都必须有人作为管理中心存在，而且管理一定是能产生管理层级的。

所谓去中心化，我们认为第一个理解是指内容、信息不再是由专人或特定人群所产生，而是由全体群员共同参与、共同创造的结果，与为了能够让参与更积极、沟通更畅通、结果更多元的“管理”“有人维护”并不冲突。

第二，去中心化管理和中心化管理对各方面资源的掌控度、管理模式完全不同。在中心化管理模式中，社群是我们熟悉的线下组织机构的金字塔结构，大家服从权力中心的指示，一层层去落实。这种社群可以理解为组织机构的在线化，背后需要有权力机制做保证。

而在去中心化管理模式中，社群是放射线结构，社群围绕灵魂人物聚集，然后每个节点又可以自由连接不同资源，安排自己的活动。社群通过灵魂人物的言行去影响整个社群的文化和价值观，而不是直接管理。

在去中心化社群模式中，A图中一个小节点放大后可能就是B图结构。一个理想的去中心化社群就是群里面有很多能量很大的A节点彼此连接，最终形成一个网状结构。



中心化管理和去中心化管理模式之间，并没有谁更好的问题，也不是“非此即彼”的条件。

社群要做大，必须允许去中心化的节点承担更多的责任，独自管理。在一个大社群中，核心成员采取中心化管理，外围成员采取去中心化管理，保持中心化管理的成员对外围群的影响力，适当平衡两者之间的比例，是做大社群的关键。即使社群彻底去中心化，也往往会保留核心人物对社群文化规则的制定和监督作用。

那么基于社群，要打造线上高效运营团队，该怎么运用这两种管理模式呢？

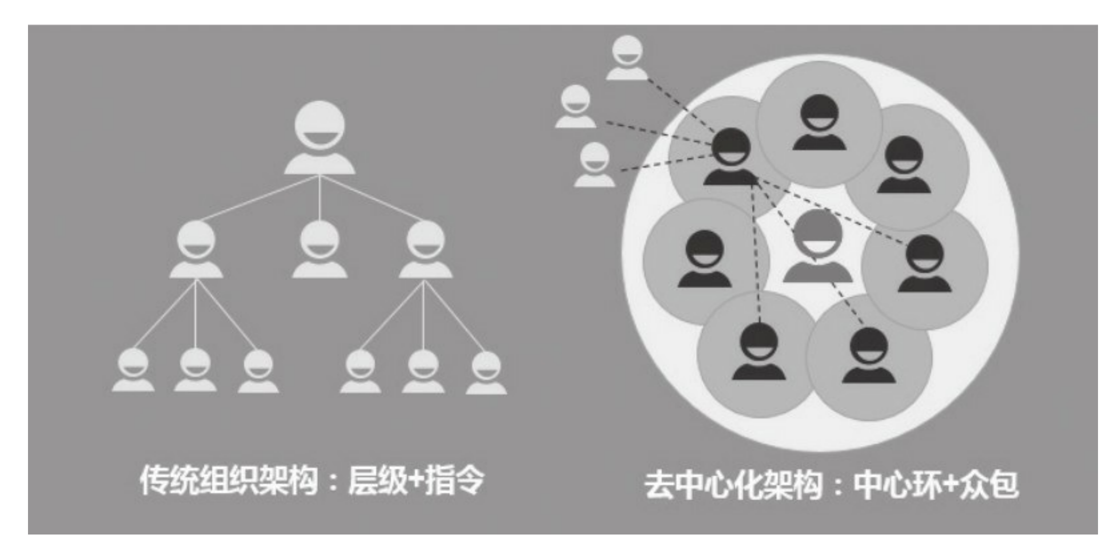
比如秋叶PPT核心团队是中心化结构，秋叶是灵魂人物，最核心的12个全职成员在一个小群，而且最核心的12个全职员工都在武汉，他们不仅仅频繁线上沟通，还经常线下沟通，这些群成员是有明确工作制度和运营目标考核的。再往下就是不超过69个核心成员的QQ群，他们不会有任何工作上的压力或者指标考核，但经常被秋叶PPT团队邀请完成各种任务，按工作量打赏。然后就是扩大的69微信群，容纳一切节操值接近的有才小伙伴，为69群动态更新储备新血。

在秋叶PPT核心群里，秋叶老师鼓励小伙伴成立了独立运营的微社群，比如秋叶PPT核心成员成立了秦友团、信息图表群、表情包学员群、PPT动画学员群、新媒体学员群等。这些群的运营都由秋叶PPT小伙伴自己去尝试管理和运营，秋叶老师也在群里潜伏，但并不做具体的运营工作，只是偶尔卖个萌，保持存在感。

如果这样由小伙伴独立运营的社群越来越多，整个秋叶PPT社群的覆盖圈就会越来越大。这样不但避免了秋叶PPT核心团队付出大量时间、精力和成本管理社群，可以把有限的资源放在关注核心业务上，而且秋叶老师可以通过和核心粉丝一起或一对一交流提供群运营指导建议，让小伙伴们能独立运营得更好，这样也有助于培养小伙伴自己的个人品牌。

而BetterMe社群以去中心化管理为主，各个BetterMe城市交流营、读书笔记PPT营、绘画营、码字营，都有独立的群负责人按自己的群特点去组织运营。总群负责人只是把各个分群组长们放在一起，分享好的经验，提供可以共享的资源，提出运营建议，但每个群的决策权完全在组长自己。

这两种模式没有优劣。中心化模式中，有个偏强势的群中心人物驾驭与理管，对群员有很大的影响力。去中心化模式中，中心人物偏弱势或者干脆就没有，但是一定有一个非常主动的连接者和沟通者。比如，BetterMe社群的核心人物邻三月通过自己积极的沟通和交流，让不同群的核心人物保持了紧密沟通，形成了大家都认可的群文化。



秋叶老师拥有几十万粉丝，有资源、有能力、有自己的个人魅力，所以他完全有能力吸引一群潜在牛人，然后培养这些潜在牛人达到甚至超越他的水平，自己则退居幕后发挥影响力。他等于是潜在社群运营达人的教练，培养能运营社群的小伙伴，让他们自己成为发光体。

BetterMe社群负责人邻三月是一个家庭主妇，也是秋叶PPT团队核心成员，性格非常有亲和力，但并不具备超级个人能量。所以她走服务型路线，通过连接吸引各行各业牛人，然后牛人吸引来了一群用户，再加上秋叶老师团队全力帮助，还引导企业来赞助合作，从而在短短3个月时间内拉起超过6000人的社群集合。

无论是秋叶PPT社群还是BetterMe社群，都存在领导者和群规则，只是这两者的中心化权重不同。在社群资源不足、管理者能力有限的时候，可以采取中心化和去中心化3∶7的比例，让更多的优秀人才加入社群，管理者只是处于联结者的角色。

当社群规模日渐成熟，管理者能够根据自身能力带动其他人的时候，可以采取7∶3的比例，让资源得到更集中的分配优化利用。因为当社群规模变大后，继续采用去中心化的管理模式会出现所有人有事都找联结者，而联结者到处救火式地响应，这样沟通效率反而会变低。

比如今天的BetterMe社群慢慢地随着壮大转型，已经逐渐从去中心化管理向多中心化管理过渡，通过统一配置和安排群内小伙伴发挥管理作用，让资源得到更充分的利用。

给社群管理合理地分配比例，让两种管理模式打组合拳，实现同一个目的，才能更好地运营社群。

3.3.2 如何构建线上运营团队的组织架构

不管是中心化中还是去中心化，维护一个大社群不能没有一个组织架构，那么在线上社群运营团队的组织架构怎样设置才好呢？

和线下一样，社群的组织机构应该尽量层级精简、权责分明。层级过多会导致信息不通畅，传达效率低。

我们认为，首先组织架构必须依据社群所处发展阶段来设计。在社群初期规模小的时候，可以组织构架精简一些。具备基本的运营功能后就可以在尝试中完善了，这个阶段社群的灵魂人物直接参与到每个群里的组织都不是问题。

随着社群规模扩大，就必须把管理群和普通群分开，有些问题先在管理群里进行充分沟通，然后在普通群里扩散。

如果社群规模进一步扩大，有必要建立管理群、核心群、普通群三层结构。管理群由群中的积极管理成员构成，遇到重大运营问题先进行内部讨论，达成一致后可以把观点抛到核心群里讨论。核心群是由对社群高度认可的积极粉丝构成，但是他们并没有太多时间和精力去参与群管理。

如果核心群认可管理群提出的运营建议或者决策，没有反馈什么大问题，那么就可以到普通群里实施，这相当于做了一次小范围验证，避免决策失误。

以BetterMe社群为例，从最开始几百人到后来3个月覆盖6000人，它的组织架构发生了这样变化。

BetterMe社群1.0版本的时候，是刚刚建立社群，也并不确定社群能不能运营好，能不能活下来。这个时候，BetterMe社群只有群主和一个小助手佳佳在管理一个300多人的群。小助手负责收集、归档、汇总群内的内容和群友的资讯。



BetterMe社群2.0版本的时候，BetterMe社群建立了一个多月，发现运营状况尚可，可以做内容输出和吸引新的优秀人才进社群。于是组织架构做了调整，成立了工作团队雷锋营，让之前的小助手成立了收集组，还添加公众号组，进行社群内容输出和对外展示。



后来根据群员特长成立了设计组，设计组设计的一系列精致的宣传海报为社群的品牌传播做出了很大贡献。

BetterMe社群3.0版本的时候，BetterMe社群的组织架构发生了更多的改变。例如，社群人数大幅度增加，吸引了众多大咖与社群合作，做特色训练营并逐步实现变现、社群从线上走到了线下等，组织架构变得更加庞大。

这个时候，成立了项目组，区别于其他职能部门。职能部门的成员需要单一且专业化，而项目组成员是复杂交叉的，即一个人只属于一个职能部门，但是可以属于多个项目组。项目经理业务涉及范围远大于职能部部长。

例如，读书笔记PP营、理财营等为项目驱动，每次项目抽取若干职能部门人员协助。如果社群需要建一个小白PPT营，需要一个设计、一个文案、一个外联，那么小白PPT营的营长，可以到设计组、文案组、外联组各借调一个人，组成临时项目组小白PPT营项目，当项目结束，各组借调来的人各归各位。这种管理模式是借鉴了很多高校的社团运营模式。



总之，社群的组织架构需要根据社群的发展来动态调整变化，找到最适合自己社群的架构。

特别提醒：在社群运营中人员的变动性会更大，人员的临时事务冲突可能性更大，人员彼此之间因为不熟悉工作、缺乏默契而产生更多的沟通问题。因此，在社群运营开始变得复杂后，建立专人进行信息搜集记录和事务提醒是非常有必要的，这比线下组织更有必要性。

3.3.3 线上团队如何有效沟通

在线下工作中，每个人都有明确的岗位职责，固定的工作流程，在同样的工作环境里沟通，相对协调起来比较容易。而线上社群规模变大后，需要组织的事情越来越多，即便是核心团队也经常遇到事情对接人多，有事不知道该找谁协调的问题。

所以线下社群策划活动时，常常会遇到如下困难：

（1）开会的时候，很难集体在线，一件事情反复多轮沟通依然没有结果；

（2）你以为对方理解你要怎样做了，最后发现与对方根本就不在一个频道上；

（3）约定各自负责的内容后发现对方太忙而忘记执行。

所有这些沟通不顺导致的直接结果就是效率低下和发生纰漏，影响团队凝聚力，然后因为反复出现沟通问题大家身心俱疲，导致运营人员心灰意冷，主动流失。

那如何避免出现这样的情况呢？我们的建议是越是线上社群沟通，越要及时做好标准化沟通程序设计和在线沟通内容记录工作。

1.制订工作手册，让新人快速上手

制订线上各团队工作手册，并输出SOP（标准作业程序），让刚加入社群的新人也能马上通过学习SOP理解工作程序和方法，尽快上手，减少因为不了解社群工作方法而产生的沟通成本。

案例：BetterMe社群工作手册模板

一、封面

二、前言/扉页

创始人照片（形象设计）+BetterMelogo+寄语

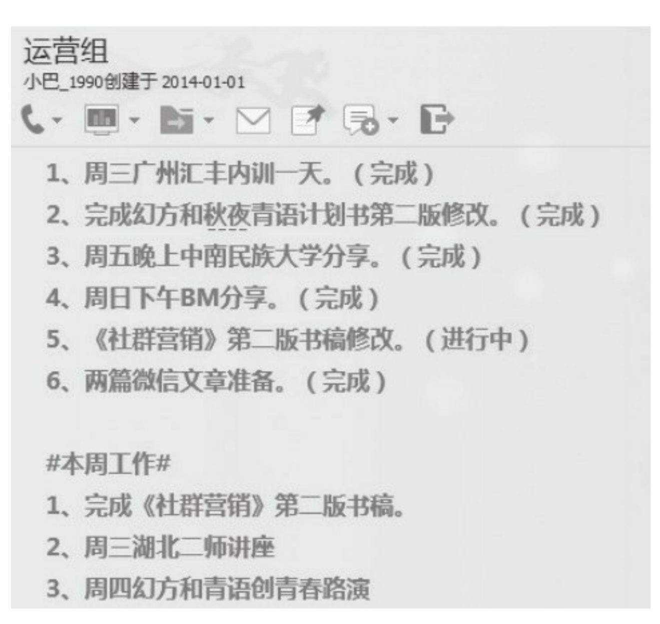
三、目录

四、封底（封底一定要放二维码）

2.约定社群核心群例行沟通制度

不同的社群管理和分享的方法不同，但都需要逐步探索出适合自己社群的管理方法。

我们认为一个社群要保持运营效率，社群核心成员保持有规律的沟通是必须的。没有有规律的沟通，社群成员之间就无法形成共同的归属感，而例会就是形成这种归属感的重要仪式。例如，在秋叶PPT社群逐步做大以后，我们在内部约定每周一在QQ讨论组交流上周工作的完成情况，下周计划要完成的工作，有问题马上沟通。



通过这种简单的工作分享，社群内核心成员就知道彼此工作安排和进展，不会因为不在一起工作而不清楚分工安排和工作进展。另外，秋叶PPT团队核心群坚持每天晚上10点在核心群在线沟通当天业绩数据，确定需要改进和调整的工作方向，这项工作已经坚持两年多了。

无独有偶，在BetterMe社群，也有详细的工作沟通制度，甚至还有考核和晋级制度。

1.BetterMe日常工作

① 周一到周五：每晚8：00—9：00各组现需协助进行需求索要。

② 周六到周日：每晚8：00—10：00各组现需协助进行需求索要。

备注：白天不接受工作急需，请提前安排好自己或本组所需要的其他组进行配合的项目需求。

2.BetterMe周会月会

① 平时由各组自行定制周会和月会时间。

② 各部部长和组长参加BetterMe的大周会和大月会。

周会时间：周六晚8：00—10：00。

月会时间：每月30日。

根据本周或本月情况提前通知各部门部长，由部长再通知各组长。

3.BetterMe考核标准

① 主要由本组进行组内考核。

② 考核后根据各组的考核制度进行淘汰或晋级。

4.BetterMe晋级制度

① 晋级方向：各组群内（组员—副组长—组长）——BetterMe咖啡厅——CPU团队。

② 晋级方式：组内考核通过后，由组长及部长进行推荐，最后由统筹部定夺。

3.建立社群核心成员云共享日程表

网络社群运营最大的一个问题是成员天南海北，各自单位工作安排不同，时间空闲也不同，有些需要集中沟通的事情很难协调时间。

比如设计师在设计一张海报时，每个部门都根据自己的需求找设计师沟通，不但把设计师的时间碎片化，而且各部门不同的意见没有沟通一致，导致设计师被迫花费大量时间在沟通环节上，工作效率低下。

有些社群的工作人员是志愿者或者兼职形式，那么白天更不可能每时每刻盯着社群的信息，不然自己的正常上课或工作时间就被社群突发工作信息给碎片化了。所以社群运营需要为远程协作核心团队建立共享日程表，现在云技术很发达，可直接应用这样的云服务来协调线上团队人员的工作时间。

我们可以通过共享日程找到每天大多数人的固定空余时间段，比如每天的晚上8点到9点，集中沟通。一来这样能保证更多的人在线，解决线上沟通异地不同步的问题；二来集中时间段沟通能提高沟通效率，节约社群成员交流时间。

在社群早期阶段，可以制作类似周工作计划表单给各部门填写，然后整理公布下一周各部门安排。这样，各部门心里有数，可以更好地合理安排和其他部门的合作。但是这样的计划单无法反映团队成员的工作变化和时间安排。所以，在秋叶PPT团队，内部使用360日历，小伙伴有了日程安排，及时更新到团队共享日历，我们彼此日程安排就一目了然。



在BetterMe，因为经常要组织线下讲座，团队使用Tower互联网协同办公软件，团队的所有人加入Tower后，只要输入每周安排，整个团队时间安排就能一目了然。动态更新能及时反映各个组做了哪些动作，周报能反映本周团队成员都做了哪些事情。



这是BetterMe社群在使用在线协作后的月历表，之前每个组信息不对称，沟通起来繁琐麻烦，后来团队

的人都加入了Tower后，能够对各个组的任务一目了然。关注Tower的公众号后还能用手机直接操作。Tower中有个“项目”选项，能够提前安排项目，而且添加项目任务后还能指派给别人，责任到人；安排的日程能自动同步到日历中，是团队提前沟通日程安排的利器。

4.注意线上沟通程序设计

在线运营团队在沟通时，因为很多人不自觉带入网络聊天习惯，常常会出现没有围绕主题展开发言，交流过程中出现偏离主题的问题，或者有的人习惯潜水，发言积极性不高，出现讨论产出内容不足等问题。

为了提高沟通效率，在约定时间做正式沟通时，全体成员需要遵守约定的发言流程。我们建议在社群线上沟通前先做5W2H梳理。

5W2H梳理沟通关键要素

WHAT	WHO	WHY	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
沟通内容	谁参与沟通	沟通目的	沟通时间	沟通地点	如何完成	成本

运用这个模型能够快速整理好沟通邮件，提前发给需要参与沟通的团队成员，帮助大家更快进入沟通状态。比如一个团队一起开会讨论“线上团队如何有效沟通”这个话题，那么会议开始前可以做一次5W2H梳理。

在线会议5W2H梳理

（what）	如何实现线上有效沟通
（who）	团队核心成员
（why）	讨论出一套具体可实行的方案来实现线上的有效沟通
（when）	3H之内
（where）	线上微信群
（how）	
有关资料发放准备，1～2小时头脑风暴，1小时复盘总结	
提前制订发言机制、讨论内容的先后、禁止事项	
给予用心高质量讨论者适当小奖励（KPI）	
组长全程引导发言方向，激活气氛	
安排书记员全程同步复制记录发言要点	
（how much）无直接成本	

在社群运营中要对高质量发言者进行奖励，逐步形成积极思考、参与发言的习惯。比如BetterMe社群中，线上沟通由一个主持人控场，一个计分员来统计积分。每轮发言后主持人给出评分，有效建议或意见作为有效发言加分，无效发言减分。最后一名可以发红包等形式作为小惩罚。这样可以让所有参与会议讨论的人认真对待自己的每一次发言。



另外，线上沟通工具也需要仔细选择，不同的线上沟通工具和平台有不同的特色，可以根据社群自身需求应用适合的沟通工具。这里介绍几种常见的团队协作沟通工具。

对比项	微信	QQ	YY	钉钉	Tower
普及性	高	高	中	低	很低
即时性	是	是	是	是	是
优点	操作熟悉	①操作熟悉 ②可保存群文件 ③可多人视频	①可多人视频 ②可设置进房间密码	①可看已发消息的阅读状态 ②可视频会议 ③可短信通知	可做任务分配和项目跟踪
缺点	①不能追踪团队任务完成情况 ②不能上传群文件	不能追踪团队任务完成情况	①使用率不高 ②不能追踪团队任务完成情况	①用户容易被管理者推送信息骚扰 ②需培养使用习惯	①即时性反馈不强 ②需要培养使用习惯

其他一些在线协作沟通工具还有worktile、teambition、wunderlist、ioffice等，这一类在线云工具并不少，大家可以选择适合自己社群的产品。

5.重视资料记录分类和归档

社群团队各种资料都需要及时分类归档，减少因为查找资料产生的各种沟通成本。特别是重要的沟通内容需要有记录、总结、输出，这样一方面可以帮助群员回顾和总结沟通内容；另一方面沟通内容能够得到进一步追踪和落实，避免在繁忙的工作中，因为没有持续跟进而造成不必要的纰漏。

一般常用资料可以存放在QQ群文件夹，需要分类整理的可以存放在有道云协作之类的云协作工具里，

或者是百度云、360云盘。这样就可以让社群小伙伴根据自己分工需要自行下载和寻找相关的数据、图片、视频、资料。

比如可以把资料分类归档为：团队成员资料库、团队SOP（标准作业程序）库、内部素材资料库、嘉宾资源库、社群成员资料库、媒体资源库、线上活动资料库、线下活动资料库、紧急事件预案库、项目总结归档库等。

资料及时归档后，安排写后续报道或者微信、微博文章，联系渠道发表就变得相对容易多了。

6.设置轮岗交流制度，举办跨地交流活动

很多社群发展壮大之后，工作团队也随之越来越庞大，内部之间的交流反而变得更少了。社群沟通不畅的一大原因是因为内部各个小团队的信息相对封闭，彼此不熟悉对方的工作内容和流程。通过轮岗，新成员能更好地融入社群内部，拉进彼此间的距离，增强社群的凝聚力。同时，新手可以接触到其他部门更多优秀的精英，学习用全局的视野去处理社群事务。

除了轮岗，还可以采取社群在线会议列席旁听、成立会议组等形式帮助社群团队成员建立共同的沟通背景。我们还提倡在不同地区的社群群员进行跨地交流，人和人在不同城市旅行交流的经历会成为社群内美好的回忆。

7.注意线上沟通文化的培养

在线团队特别需要培养沟通中对事不对人的文化。沟通是为了把团队的事情更好地完成，而不是找最佳辩手。出现问题沟通处理完后，就要记得翻篇，不要纠缠不休，没完没了。有了这种文化底蕴，新成员加入团队后，即使在讨论中被指出问题也不容易产生挫败感，不会认为是老成员故意找茬针对他个人，反而会把注意力放在和团队共同关注的事情的解决方案上。

在线沟通时，要特别提醒运营成员不能因为是网络发言就过于随意，有的人对网络自黑或他黑型语言比其他人敏感，不一定认为这是个无伤大雅的玩笑，也不一定接受你认为是正常的节操。所以在网络交流中也需要特别注意说话的技巧，要照顾沟通方的情绪和感受。在网络交流中屡试不爽的一个技巧就是：同样一句话，加个微笑的表情就能把语气缓和很多。



陈慧敏

【BM大家庭】一个团队不可能所有人思维方式都是一样，意见相左辩论完，大家笑笑就忘，继续为共同的目标努力，大概这份柔软就是让人最动容的地方。



3月17日 11:56 删除

3.3.4 线上社群运营人才的选择标准

秋叶曾经开玩笑地讲过一句话，说线上社群运营人才的选择标准，女人最好是有一定职场经验并且特别会聊天的宝妈，男人最好是有一定职场经验的情圣。这个玩笑背后其实也是有一定的道理的。

作为线上社群运营人员，沟通平台现在基本是微信、微信朋友圈和微信群。当一个人好友一多时，碎片化信息弹出会非常厉害，如果一个人缺乏碎片化快速响应消息的能力，甚至看消息都要看半天，更不要说去快速反应，那是很难胜任做社群运营工作的。所以调侃说情圣男性适合做社群运营，是指这样的人有可以同时开几十个小窗聊天毫无压力、切换自如、不会串线的能力。

但是社群运营是一件非常琐碎的工作，情圣未必有耐心，不过宝妈恰好是有耐心的人，而且碎片化时间相对多，很适合运营社群。如果这个宝妈还特别会聊天，那就更合适了。

至于职场经验，是因为社群需要在对人了解不多的情况下，快速判断对方的性格，预判他的行为模式，从而提高沟通效率，这就需要一个人有职场经验，才能更好形成这种能力。同时，一个有职场经验的人，更容易理解这种细微琐碎的工作模式，更能承担工作中受到的一些误会和委屈，保持心态平和，不影响和更多人的交流。

我们自己在运营过程中，总结出一个优质社群运营人员的选择标准具体如下。

（1）性格好，喜欢做需要耐心的重复性工作，有责任感。

（2）网感好，很自然就知道各种网络热点。

（3）懂人性，很自然就知道同样的事情对不同的人需要不同的表达方式。

（4）心态好，能自黑，遇到压力或者委屈能很快自我调整，不带入到工作中。

我们认为有这些先天素质的人值得优先培养，如果发现不是这样素质的人直接放弃培养，因为这些素质和性格有关，很难通过能力培训解决。

如何发现这样的人呢？我们倾向于从过去的群运营里观察人，可以在有初步意向后观察这个人的朋友圈，看他会不会秀朋友圈，再一对一聊天看他的聊天反应能力。这里要特别说明的一点就是，所谓会不会秀朋友圈，往往不是哪种秀自己的人，而是那种特别善于秀朋友，让自己的朋友感到温暖的人。

如果找到这样的人，还需要严格培养他们的运营能力，比如培养他们快速浏览群消息并抓住重点的能力，加微信好友的能力，微信第一次聊天留下好印象的能力，秀朋友圈的文案配图能力，点赞朋友圈的互动能力，一对一私聊天增加感情的能力，快速回复响应群友问题的能力，连接不同群友的能力，记录群里重要信息的能力。

这些社群运营能力都强调你和人的沟通能力，还包括很多通用的运营基础技能，比如文案撰写、Office软件的应用、海报设计等。在这个基础上还得慢慢培养运营人员的策划能力，项目管理能力。

3.3.5 如何发现值得培养的社群运营新人

在有一定规模的社群运营团队里，必须定期引入新人，新人对社群活动积极性高、时间投入相对较多，但是很多新人不仅不知道线上社群运营的方法，就是组织线下活动也缺乏经验。

只有热情而能力不足的人往往会主动帮你把事情搞砸。很多老群员担心刚上手的新人会出错，而社群管理者觉得有经验的群员会更熟悉工作，尝试新手有风险，于是过于依赖老群员。但这样下去老群员会觉得精力负担太重，会选择退出社群。而网络人群往往是群中几个积极分子一走，大家就失去干劲，社群人才培养梯队断层的劣势马上会暴露出来。社群蓬勃向上发展到一定规模后反而突遇人力出走潮，社群运营发展势头必然戛然而止。

所以社群运营者要更积极主动地挖掘新人、培养新人、给新人机会，让他们尽快和老手融为一个团

队。只有愿意培养新人和能够持续不断地推出新人的社群，才是一个健康的社群。

像秋叶PPT社群，秋叶大叔一直关注大学生里面有才华的小伙伴。在2012年，最早冒出来的小伙伴是曹将、刘健亮和但愿等，后来这3位一个做市场营销，一个去做新媒体运营，一个读博士。2013年，秋叶大叔又发掘了小巴、秦阳、阿文、嘉文、饭饭、熹熹、小荻、无赖、鱼头、水蓦、小万、阿建等一系列新人，将这些人培养成了秋叶PPT团队的骨干成员。在这些成员大部分走上工作岗位后，秋叶大叔又发现了马赛克、蔬菜、有乐、优卡、柒柒、乌素、青梅、少年、膝盖等更多的新人，并帮助这些新人快速地在某个细分领域开始打造自己的个人品牌。

秋叶社群在选择新人时，会按照以下3个标准。

（1）才华出众

网络运营需要的才华分3种。一种是具有打造网络爆款内容的小伙伴，不管这些内容是文字、图片、PPT还是视频，甚至是H5。另一种是具有网络项目协调运营沟通组织能力的小伙伴。最后一种是具有天然开心果性质的社群黏性小伙伴。

一个优质社群应该有这3种新人搭配，能做社群内容输出的小伙伴可以占60%～70%，社群运营组织的小伙伴可以占20%～30%，社群黏性连接的小伙伴可以占10%～20%。

当然，有的人身兼两种甚至3种特质，这自然更好。特别是有内容创造才华的小伙伴，一旦度过新人期，他们的热情加上才华能在一段时间内产能出超过80%的社群原创内容贡献度。

（2）效率出色

有的人虽然有才华，但是做事情有拖延症，这样的新人如果你期待他做社群运营，结果就会很失望。

我们需要选择那种有才华而且行动力很强，能够成为整个活动的发起者和组织者的人，我们需要一个发动机型的人，而不是一个依赖发动机才能前进的人。

如果我们给一个人安排一件工作，他能够马上就有结果并主动反馈，不管这个结果是不是那么完美，但这样的人就是我们要找的、适应互联网的人。能力不足可以学习，快速响应能力和反馈意识反而是最难学的。

（3）产出稳定

像秋叶PPT团队，一旦发现合适的新人，马上会联系他们，提供一些小任务给他们挑战。如果发现新人做事效率高、质量好，特别是通过作品可以看出其思维深度和广度的，就会让这些小伙伴加入我们的微社群团队，自由发言交流熟悉，我们不定期继续给他们小任务来评估他们的工作质量稳定性。

通过提供小任务就可以判断评估一个人是否有稳定的创作才华以及创作周期，只有能稳定产出作品的人才有可能做出有质量的工作。

不过我们对新人投入的培养成本和他的潜在成长价值应该成正比，我们应该努力把时间花在有培养价值的人身上。那么什么样的新人适合被培养呢？

（1）团队至上型

社群是基于网络的，人才的流动性也大，当他愿意跟着社群从0到1，跟着社群成长并一起面对困难，共担责任，哪怕其他方面的能力没有那么强，他也往往是值得培养的。

社群运营者团队往往乐于分享和服务社群。能够做到这些的群员，情商不会特别低，他们通常受团队的喜爱，并能很好地连接整个社群，使社群的凝聚力得到加强。也因为他们在社群中待的时间长，对社群方方面面的熟悉度也会更高，对社群有归属感。他们往往会把社群当做自己的一部分，同气连枝，愿意付出更多的心力和时间，跟社群一起去实现共同的目标。

（2）积极主动型

这类人执行力较强，能根据反馈及时调整行动，能自我螺旋式进步，能自己给自己安排任务，甚至在

社群还没有安排任务的时候，他们就已经把下一步该做的提前完成了。他们有上进心和强烈的学习欲望，乐于分享，愿意为社群不断学习提升，积极参与社群内的讨论、活动，能够独立思考、自主学习，能减少培养一般新人所需的成本与精力。他们是一个社群里的鲶鱼，能够激起社群中积极的池水，是应该被重点培养的新人。

下面的截图是BetterMe社群中一个新成员主动申请做营长，在申请之前先主动完成了一系列未指派的任务，将大家眼前一亮。将积极主动型新手做得特别好的任务拿到团队中分享，可以让更多的新手有榜样可学，刺激整个新手群体。



3.3.6 如何培养社群运营新人

1.明确新人定位，采取不同培养方案

我们首先得清楚加入社群的新人定位是什么。

如果你希望这个人成为社群的开心果、气氛点燃者，喜欢自黑娱乐，那就让他做自己就好。唯一要引起关注的就是，当他在情绪低落的时候，要让他看到社群对他的关心，帮助他摆脱负面情绪。

如果这个人是社群的内容创造者，你就得主动提出内容策划方向，由他们完成内容的创作。特别是新人，如果没有得到方向指导，稳定持续创造出内容是很困难的。

比如在秋叶PPT核心社群，一旦秋叶或核心小伙伴想到一个好的点子，就会在社群内和大家交流，落实点子变成内容的负责人，由小伙伴尽快完成内容创作，达到发布质量后借助社群的能量制造传播。

新人经过多次内容创作，就会慢慢找到自己的喜好方向和开发节奏，甚至自己结合社群运营方向形成稳定的产出。此时，秋叶PPT团队就会把开发工作形成一个工作包，外包给新人负责，并慢慢帮助新人形成稳定的创作团队。

如果发现新人出现创作疲惫期，我们会采取一些活动和交流，一起帮助新人找到新的创作灵感。

正因为秋叶PPT社群的工作是不同的小伙伴通过网络协同完成的，所以秋叶PPT核心团队花在每周微信内容准备上的时间非常少，整个团队都没有专人负责微信，连内容推送都是轮流值班，却稳定持续运营了两年，阅读量也稳定在合理的水平。当然，我们认为如果可能，我们应该培养一个具有策划能力的新媒体的专岗人才来运营更好，这也是秋叶PPT社群持续发展到一定规模后，从众包模式要转化为“专业策划+众包出品”模式。

秋叶PPT社群努力发现有内容创作才华的新人，然后逐步把这些有内容创作经验的新人发展成课程开发人才，再把稳定产出的课程开发人才和运营人才变成社群背后的全职工作团队。

而BetterMe社群，更多的是面向线上线下活动组织，社群的运营基点是整合资源能力。社群需要新人尽快理解如何借助BetterMe社群平台找到适合活动的人物，然后独立完成社群需要的工作。因此，在BetterMe社群为新人提供引导就非常重要。在BetterMe社群内部提供了详细的《新人成长手册》，积极主动的新人可以自学了解相关规则及运营知识。《新人成长手册》让新进来的成员迅速熟悉社群和所在部门的具体架构以及发展目标、形式等，并找到与这个社群的连接点。

另外，社群和公司一样，需要对新人进行基本素质和技能的培养，提供新人综合能力。秋叶PPT团队每年都要组织1～2次核心成员线下聚会，在聚会上除了一起玩，秋叶会进行内部分享，交流观点。当然，除了内部培训，社群还会邀请外部的大咖来分享培训。

除了大规模的线下聚会，秋叶PPT社群也会经常结合出差机会进行同城小伙伴线下聚餐交流。我们认为越是线上的社群，越是要多进行线下交流，社群的新人通过线下交流一旦产生对社群的认可，反而更容易通过网络协同产生战斗力。

2.提倡试错文化，通过复盘进行迭代改进

适应互联网的运营模式一定是提倡试错文化的，一定是重视在复盘中进行迭代改进的。

秋叶PPT团队侧重内容运营，非常重视通过阅读各项运营数来据评估工作质量。我们内部会不定期结合数据同大家交流文章准备方向和调整改进建议，甚至语音电话交流，让大家尝试新的写法、挑战新的话题，避免内容创作陷入停滞或重复。哪怕在这个过程中内容没有得到认可，我们也鼓励大胆去做，慢慢总结原因，找到改进方向就采取迭代改进模式完善，而不是追求一步做到完美，这样才可以适应互联网快速发展的挑战。

对于活动型社群的新人组织能力培养，社群运营者更是要敢于放权，大胆试错，必须摒弃一切论资排辈的习惯。一个人能否承担社群工作最重要的评估标准是新人有无热情、有无时间、有无能力储备，而不是有无资历。

新人对工作从陌生到熟悉，一定是需要不断实践的。在以老带新的过程中，老成员如果事必躬亲，不但会拉低团队合作效率，也会让新人养成依赖思想。我们提倡老成员先放手让新成员去做，并给予其足够的资源支持，不随便把自己的想法先入为主地强加于新成员身上。为了避免风险，可以先让新人小范围独立做一些完整的工作。积累几次经验后，就放手让新手独立完成活动，通过承担更大压力的活动来锻炼综合能力，并通过复盘总结实现能力螺旋式上升。

无论是培养新的内容创作者，还是培养新的活动运营者，我们都必须鼓励新人逐步学习如何做个人品牌，如何在团队中带新人，形成自己的能量辐射圈。只有当一个人通过社群找到自己的能量圈，而且意识到可以通过社群不断扩展自己的能量圈，他和社群的连接关系才会变得稳定和持续深入，而不是新鲜期过后对社群各种活动形式变得麻木，不再持续参与。这是很多社群活动开展过程中最容易遇到的问题，一开始大家参与活动的积极性很高，慢慢就对内容产生审美疲劳，开始逃离，社群的能量进入涣散期。

不过即使是好的活动形式，有积极的运营者，也会有活动形式遇到瓶颈的问题。这个阶段就需要社群运营者引入新人，鼓励新人提出自己的看法，借助新人的热情点燃活动的能量。这个阶段要大胆允许新人

试错。

秋叶PPT团队打造了一个“群殴PPT”活动，即每周四在网络上发布一个PPT作品，发动网友一起来改造，看谁的主意好就给谁打赏。这个活动发布后很受欢迎，但是运营数据也有过起伏。为了激发更多网友参与，避免活动进入审美疲劳期，我们不断扩大或更新活动负责人团队，同时加大对活动的投入，尝试新人的各种可能性。在活动中我们逐步进行了如下改进措施。

（1）对优秀者提供红包奖励。

（2）对优秀作品制作成明信片邮寄（这个礼物非常受欢迎）。

（3）开发群殴PPT投稿网站，并不断完善网站功能。

（4）不仅提供修改原始案例，还提供修改示范，鼓励大家模仿动手。

（5）尝试群殴内容准备轮流值班制度。

（6）尝试结合热点时机或话题提供群殴PPT素材。

（7）允许网友提供修改案例，我们选择后作为群殴素材。

（8）增加群殴PPT点评老师的队伍建设。

（9）引入企业作为广告合作方加入群殴。

（10）尝试在企业内训中和群殴PPT结合。

新人在这样的实践过程中免不了要犯错，会带来数据波动，但如果对新人的想法我们不敢试错，那么新人的热情和才华也不会被点燃。

同样，在BetterMe社群也有一种内部文化，就是鼓励试错，在试错中成长，在试错中发现问题，优化方案。往前多走一步，哪怕可能是错的，会摔倒，但一定会比一直站在原地踏步的强。



3.设置运营教练，关键时刻提醒，进行升级考核

由于新人对社群运营工作参与经验不多，对全局的掌控感不强，他在第一次工作时，往往对工作进入哪个阶段，需要快速采取哪些动作才能提升效率等有茫然感。这个阶段，社群负责人需要为新人指派一名有经验的运营者协助，只负责在重要节点或者容易被新人忽视的节点进行适当的提醒。就像一个学走路的孩子，摔倒是常有的事情，但知道下一步是大坑，其父母就必须要提醒他规避危险。

通过现有精英社群运营者的适时指导，新人能更快地进步。也可以进一步采用师徒制，建立社群成员之间更深的感情连接。以后当新手在执行任务过程中遇到问题的时候，会直接找师傅提供更多及时的指点。

除了帮助指导，和职场一样，社群运营也应该有升级竞争、考核淘汰机制。比如秋叶PPT社群中的优秀学员，会得到秋叶邀请投稿的机会。如果投稿优秀会得到继续邀约投稿的合作机会。如果合作投稿也很优秀，会得到邀请加入微信群和其他小伙伴连接的机会。如果在微信群中表现稳定，会得到进入核心69QQ群的机会。当然，如果在69QQ群中表现出色，会得到合作写书、合作开发在线课程的机会。

BetterMe社群中的新手，通过为期一个月的实习期后，就可以晋级到BetterMe咖啡厅，拥有BetterMe社

群工作团队的编制。如果表现特别优秀，可以被选拔进入BetterMe的CPU团队，作为社群的核心团队成员。社群的资源也是根据三者对社群的付出，给予相对应的福利。CPU团队能优先得到任何福利，咖啡厅能得到在编团队的福利，实习期的新手在没有结束实习前没有福利。这就让新手们有了更多的动力进行自我能力的升级。

除了福利，社群也需要有考核机制。考核机制的引入能够使新手看到自己在社群中付出量化指标、与精英们相比的差距以及自己应该努力的方向。对于社群管理者来说，考核能够更直观地看到新手们的参与度。

下图是BetterMe社群数据部的考核规则。通过考核，成员们参与度更强了。有了量化目标后，每个人都争取效率更高地完成任务，用更短的时间做更多的内容。

CPU|BetterMe 数据部积分考核表

序号	工作所属职能	工作加分项	加分
1	收集整理组	作为DS组长总统筹收集或整理工作	1
2		完成CPU内部会议收集或整理工作	1
3	数据组	按时完成某部门数据收集与数据分析工作	1
4	审核组	1.完成工作表发放与回收	1
5		2.编制下周工作计划表+更新tower日历	1
6		3.跟进一周工作计划落实情况	1
7	其他表现加分	按时参加工作会议，会议中表现积极	1
积分注意事项：1.按时完成上述工作，加1分；请假且互助协调完成工作不加不减；未请假且延误工作-1分。2.出色完成上述加分可获奖励分1分，获得团队赞赏可再+1分。3.承担外接工作项目，如训练营助手等，奖励1~3分。			

在BetterMe社群内部，福利也是根据积分制来倾斜的，积分等级决定福利的多少和权限门槛。这也需要社群本身不断地进步升级，让自身能有更多的能力给予团队相应的回馈。

对于考核不及格的成员，会有淘汰制度。有淘汰才会有危机感，有危机感才会更珍惜自己的社群工作。社群的淘汰方式可以进行多元化设计。

（1）末位淘汰制：考核积分中得分最低的淘汰。

（2）区段淘汰制：考核积分中某个区间以下的淘汰。

（3）如果没有考核：以在团队中的贡献度来决定淘汰人选。

淘汰是为了更好的升级，但是淘汰需要有弹性。可以有返场设置，当被淘汰的人通过努力，达到团队的要求，可以再次返回团队。

比如秋叶PPT的核心小伙伴团队规定人数不得超过69人，超过69人就必须强制踢人，但是如果留下来的人活跃度不够，每半年会定期调整、引入新人，将不活跃的人转移到微信群。当然，如果小伙伴表现又活跃了，又会被欢迎再次进入69群。

3.3.7 一个运营人应该提高哪些方面的能力

1.目标管理能力

很多运营人擅长连接、沟通以及细微情绪的照顾，这让社群里的人很舒服，也因此在社群里很被认同，他自己也可能很享受这个过程。但是我们为什么要运营一个社群，我们通过运营社群希望达到怎样的运营目标？这是每个运营人时刻都要记住的。

如果在社群运营过程中没有运营目标，会导致什么结果呢？——每天很忙，但是没有成果。

一个优秀的运营，是需要在开始行动前先建立一个目标框架的。而在目标管理中，所设定的目标得符合SMART原则，即具体的、可衡量的、可接受的、现实可行的、有时间限定的。不然很容易出现目标定了完不成、完不成又乱改目标、制订的目标形同虚设的恶性循环。

比如在知识IP大本营，我们提出的运营考核目标是，凡是大本营成员做出符合我们认定标准的成果事件，奖励运营人员1000元。运营人员不能总陷入运营细节，要时刻思考什么是成果事件、如何创造、怎么创造，这才是运营的起点。

2.成本意识能力

在社群运营过程中，有以下两个比较常见的误区。

（1）觉得达成目标一定需要花钱

作为运营人一定要理解，钱只是资源的一种，我们要学会管理资源，合理利用资源能够节省大量的钱，或者不需要花钱，甚至还能赚到钱。

举个例子，BetterMe周年庆送给现场观众的礼物，可以花钱采购，但是还有一种方法是找商业赞助，他们很乐意赞助大型活动来做品牌曝光，这比他们自己做活动进行品牌曝光性价比更高、费用更低。礼品包装上面可以放社群的二维码，好礼品大家是愿意在朋友圈晒一晒的。还可以观看活动直播送礼物，关注公众号抽奖送礼物等，那么每加一个粉丝等于赚到一笔流量推广费。这样经过运营整合，这批礼物不但没有花一分钱，还能赚到钱，赞助商也很开心。

（2）没有成本规划和监控意识

很多社群在运营过程中，根本没有计算过一段时间内的运营成本，以为一个社群项目就是利用碎片时间搭把手做一下，不花什么钱，也就没有必要去计算成本。

正是因为很多运营没有成本意识，一个项目启动之前没有列出项目预算表，不知不觉花了不少钱，甚至项目没结束，就发现扣除各种显性成本外，自己已经在倒贴钱了。关键在于，下一次同样的事情哪里可以省钱，哪里可以优化，依然没有概念。还有很多隐性成本，压根都没计算进去。

合格运营必须提前测算运营成本，优化运营动作降低成本，确保社群运营成本在可承受的范围内。我们常说一个有成本意识的运营相当于一盏大功率的节能灯。

3.任务分解能力

运营本身就是事无巨细、非常繁琐的事情。我们随时会接到各种各样的需求和任务，需要不断地被打断原有的计划和任务来响应各种事情。很多运营接到任务时，满口答应，等到要结果的时候，却发现哪一个任务都没做完，哪一个任务都没做好，人也很焦虑。

任务分解能力，并不是说拿到任务就开始执行，而是有轻重缓急、有节奏地执行，有些工作可以外包，有些工作可以转小助理，有些工作可以延后，有些工作要马上响应处理完毕，有些工作要及时发现隐患改进流程，这些都是需要在运营过程中积累的经验。

我们建议运营人员在每天进入日常运营状态时试试“汉堡清单法”。

（1）先把需要做的运营工作穷尽列出来。

（2）开始执行清单前把不是必须自己亲自做的事情挑出来，并分解外包给其他人。

（3）先从容易着手的任务做起，进入工作状态后，再集中精力做挑战性大的任务，遇到突发、添加的新任务也列在一旁，尽量不要打断。

（4）最后集中时间解决很琐碎的小任务。

4.销售推广能力

好的运营是有“杀手气质”的。什么叫做“杀手气质”？“杀手气质”就是关键时刻顶得住，即使顶不住起码也会去顶，而不是退。比方说很多运营做服务很棒，但是要求他在社群中卖产品他就很难克服心理障碍，

觉得这样角色转换自己切换不过来，最后卖产品也缺乏自信，反而更容易有挫败感。

销售的确是一个压力很大的工作，还需要很多的技巧，好的运营遇到销售压力反而会激发斗志，完成既定目标。

要成为一个好的社群销售达人，我们也有几个建议。

（1）建立正确的商业心态，不要满足于只在运营上提升，要提高自己的全局观，只有通过运营社群有了合理的回报，才能吸引更多人做好运营服务，壮大社群。

（2）突破自己的舒适区，在每一次运营活动中都主动思考有没有进行推广的机会。

（3）主动了解其他社群的运营方式，加入并观察他们推广产品的手法和优点。

（4）多跟优秀的销售在一起，耳濡目染，有榜样示范才能学会和潜在客户自然打交道，突破自己的能力瓶颈。

3.3.8 如何吸引各种优秀人才加入团队

互联网时代的发达，以及微博、微信的普及，使资源更加容易连接，其中包括各种优秀人才。社群就有着这样的魔力，它能够容纳各行各业的精英，你要做的是找到他们，然后吸引他们加入自己的社群工作团队。

1.分析人才加入动机

首先我们需要思考一个问题，优秀人才加入我们的社群的好处是什么？我们的社群是会给成员带来成就感、新机遇、可发展的舞台、影响力，还是丰厚的酬劳、有效人脉、新鲜感，或是其他？

我们可以根据动机把被吸引的各种优秀人才大致分为4个类型。

（1）奉献助力型

这个类型的人，喜欢帮助他人和分享。当他们遇到一个同频率的群体，加入工作团队能够更加便捷地提供帮助，获得成就感和满足感。这个类型的人才的存在可以在社群初始，尤其是各方面人才都缺乏的时候，提供很大的能量和助力。

（2）求知探索型

这个类型的人，有着更强的求知欲、好奇心。有的是从未接触过社群，感到好奇；有的是对社群运营模式、管理方法、优质内容感兴趣，想要主动参与其中一探究竟；有的是因为社群团队中已有优秀的人存在，他们想加入学习，使自己得到提升和进步。这个类型的人，往往学习动力强，自我驱动力好，能够带动社群核心团队的整体学习氛围。

（3）成长反哺型

这个类型的人，在进入社群之前或者进入社群之后，受到社群的帮助或者自己得到成长，希望自己能够出力反哺社群，因为参与度高、忠诚度高，他们往往会成为社群中的核心运营力量，与社群共同发展。

（4）资源互换型

这个类型的人，他们可能自身具有某方面的能力或者资源，有的希望通过资源互换得到相应的酬劳、人脉、平台、影响力，有的希望通过连接遇见更多可能性。他们的存在能让社群的基因更加丰富。

一个人身上可能同时具有多种类型动机，只不过在某个阶段某种动机类型占比会相对高一些。我们可以根据自己社群的性质类型和规模发展需要，针对这些类型需求运用不同的方法吸引人才。

2.修炼社群品牌

社群吸引优秀人才最有效的法宝是修炼内功，提升社群自身的能量和品牌形象。

优秀的团队才能吸引优秀的人才。有能量的社群才能通过影响力辐射更多不同特点的人群，通过资源互换创造跨界激荡。当社群影响力和规模都还不那么大的时候，可以集中精力打造微品牌，通过专注持续

做好一件事来打造好口碑。其实在同一个领域顶端圈子都是很小的，当社群持续有影响力的优秀人才加入后，就会产生多米诺骨牌效应，其他的优秀人才和资源会跟着倾斜过来。

像秋叶PPT团队，最初以PPT为起点发力，做精品线上课程，吸引到PPT圈中的一群高手。高手们又不断内部灵感激活灵感，创意激发创意，升级精品教程，进而拓展到在线教育其他各个领域，形成品牌和影响力的良性循环。

3.有节奏制造品牌曝光

有一个悲伤的段子是，一个男子爱上一个美丽的姑娘，每天认真给她写一封情书寄出去，最后，这个姑娘爱上了邮差。

日久深情是人类的一个常见特质。有节奏地曝光能够保持社群品牌的存在感，从而让更多人开始认真关注社群的运营，并一步步了解团队的方方面面，参与进来，最后产生感情。

社群曝光不一定就是发布高端、大气、上档次的活动，可以是在活跃的群发一些轻松愉快的段子，也可以在朋友圈集体卖萌玩刷屏，还可以创作优质文章、金句输出到各个社交媒体平台传播，来呈现社群的方方面面。

（1）内容曝光

定期对自己的核心产品或者内容进行适度曝光，不断优化升级的内容，这代表着一种持续的能力和进步，能够引起一些旁观者转化为求知探索型或资源互换型人才。

比如秋叶团队通过各种社交平台、活动培训、出版书籍等渠道让大家知道存在这样一种精品课程，而精品课程通过学员提交优质作品引发朋友圈二次传播，让更多的人才被吸引过来。



这个图片是秋叶团队出品的PPT手绘教程之《三分钟教你变身肯德基老爷爷》的作品，当时从PPT圈高手自发换肯德基头像开始传播，再到学员，再到普通的小伙伴，大家动手画自己的肯德基头像，风靡了朋友圈，吸引了大量眼球。后来秋叶PPT团队小伙伴趁热在网易云课堂发布“简单快速制作手绘表情包”课程，很快就销售破千。

（2）团队曝光

社群团队内部的管理运营，外界无法看到，信息是不对称的。一些优秀的闪光点可以通过曝光，让外

面的人对团队有更多的了解，降低认知成本。团队曝光可以是对优秀标杆、丰厚福利、团队精神面貌等的曝光。



这张图片当时发到朋友圈后获得很多点赞。有的对BetterMe内部如何调动工作人员积极性很感兴趣，有的设计师也希望加入被虐，从围观者型转化成了求知探索型。

（**3**）话题曝光

一个好的话题可以引发很多人的点评和思考。心灵鸡汤、书评影评、热点事件都是好的话题素材。找准一个点切入话题能迅速引爆传播。



这张图片是源自于秋叶在一次跟团队核心成员谈心中说的一句话——大部分人最后的结局是平庸的，除非你能一直有一颗勇敢的心。团队成员不经意流传外界却引发了朋友圈配图刷屏的金句。

4.完善激励机制

社群针对不同的用户群体，激励机制应该是不同的。因为不同的群体对激励的反应和期望是不同的。可以对社群人群自己做3个自问：①我的社群用户群体类型有哪些？②他们分别对社群的参与度如何？③这

几类人对其他类型群体的影响力如何？

以秋叶PPT为例，大致用户可以分为：PPT圈高手（积极参与优质内容创造输出）、PPT爱好者（偶尔参与少量作品输出）、围观者（基本是围观点赞）、分享者（自身有一定能量，想做跨界资源互换）。

不论哪个领域，高手都是稀缺的。按照"二八原理"，少量用户贡献社群的大量内容和影响力。

现在秋叶团队对于PPT圈高手是只要有优质内容输出，就会积极帮助高手传播扩散，帮助高手打造个人品牌。当高手积累到一定程度，会邀请进入69群核心团队进行更多的培养，如出书、出在线教程、出培训课程、出内训课程等。淘汰也是属于秋叶团队对高手的激励方法之一，吸引新时代力量源源不断加入的同时，促使元老们精益求精不断前进。

对于PPT爱好者，秋叶团队采取只要做了作业就会认真点评，帮助他们提高技能。通过这样的方式也引导他们变成在线课程的付费学习者。

对于围观者，更多的是以兴趣培养为主，能够在动手做中体会学习是一件快乐的事情，那么就达到了目标。

对于分享者，秋叶团队能提供的就是一群爱阅读、爱思考、爱动手的学员，如果分享者的内容在秋叶学员群内受到欢迎，他们会自觉自发地写分享读后感、做PPT、发微博和朋友圈，甚至购买分享者的产品，这对分享者的品牌形成了良好的内容二次传播。

秋叶团队对高手的强力激励机制，同时也形成了对其他PPT爱好者和围观者的莫大刺激，促使那些PPT爱好者更加雕琢自己的技能，而围观者也能够通过高手和爱好者的作品了解学习PPT能够得到怎样的成长，并跃跃欲试。三者形成求知探索型、成长反哺型、资源互换型的互相转化。

对于分享者，秋叶团队始终坚持一个原则，对内只对付费学员提供分享福利。我们认为没有门槛的福利是没有任何人会珍惜的，没有珍惜就没有投入，没有投入就没有疗效，社群的运营从来不是单方面的一厢情愿。

但是秋叶PPT团队鼓励内部认可的核心小伙伴以秋叶PPT团队核心成员名义去其他社群参与开放式分享，这样也是一种品牌资源对外输出，这种"个人品牌+团队品牌"输出模式也会激励团队内核心小伙伴获得成长的动力。

3.3.9 社群核心团队成员流失的原因

核心成员是社群的管理者和运营者。他们熟悉社群流程和制度，投身于社群运营的日常工作中，维系社群的正常运转。他们参与程度高，对社群的归属感、成就感会比普通成员更强，对社群贡献大。他们的存在是社群良性发展的重要条件。

但核心团队成员离开社群仍然会贯穿社群发展的整个时期。核心团队成员出走有以下几大常见的原因。

1.为爱透支，工作量大

社群在初期没有形成规模的时候，各方面的机制都在完善之中，都需要从0到1去梳理、建设、输出，工作量大。当社群形成规模后，机构庞大，沟通变得更为复杂，各方的合作和事务的数量也会跟着增加，工作量也增大。如果没有合理的平衡，高强度的工作量甚至会影响核心团队成员的日常生活，甚至引发核心团队成员的不满。如果不能及时处理，很容易造成人员流失。

2.没有回报，没有认同

许多社群一开始并不是以公司的形式运营，由于经费有限，甚至没有经费运营，采用的是志愿者模式或者是兼职打赏模式。核心团队成员的付出和收获比例落差大。

如果社群管理者管理不善，社群的定位和发展前景也不清晰，一味让人埋头干活，既没有重视他们在

社群中的价值，也没有让他们在社群中得到应有的回报，当出现了其他的发展平台，同样的时间，同样的精力，他们预期自己会有更大的回报，那么离开也迟早是意料之中的事了。

3.成长停滞，心理逃离

社群中有一部分人在社群发展初期势头很足，能够挑起社群中的大任。但是在社群发展的过程中，却失去了这种后劲，没有跟上社群发展的脚步，无法在社群中继续找到他们的位置。

如果他们在之前对自己的期望值很高，社群对他们的期待也很高，那么当面对个人停滞不前的成长，就会产生巨大的心理落差，产生对自己能力的怀疑，从而对无法再回馈社群而产生无法面对现实的逃避，这会加速他们离开社群的步伐。

4.团队不和，凝聚力差

社群是以人聚集的，并不是简单的牛人聚合在一起就会产生化学反应。一个没有凝聚力的团队，一个只有争论和不和的团队，只是一盘散沙。工作氛围差，彼此的不理解、不包容、不沟通，会耗尽核心团队成员的精力和时间，以及继续留在社群的耐心。

5.前途不明，竞品挖人

经过社群发展活跃期后，整个社群活力下降，用户黏性变弱，平台开始走下坡路。核心团队成员看不到社群的未来，觉得继续留着也无力回天，只能另寻出路；或者是社群自身力量过于弱小，遇到有其他更有资源的社群来挖墙脚的时候，就直接人往高处走。

3.3.10 如何留住社群核心成员

归根结底，社群运营的真正挑战是如何建立一套适合互联网工作的组织模式，而不是天天谈“去中心化”“连接一切”这些虚的概念。

一个社群如果在运营流程建设、内部沟通文化、团队组织分工、运营绩效评定、商业收益转化几个维度做好工作，社群核心成员有畅快的工作心情、有默契的工作氛围、有合理的工作回报、有可控的投入时间，那么愿意坚持下来的概率就大大增加。

我们建议社群在运营过程中，要重点关注如下工作。

1.持续完善社群运营流程

要将工作逐步标准化，减少核心团队成员在沟通和产出比低的琐事上精力耗费。比如在秋叶PPT团队，我们一直强化社群核心成员工作事务的标准化。一开始，课程开发、内容运营、产品推广和客户服务都集中在两个人身上。随着社群规模成10倍地增加，我们就不得不细致总结一些工作的方法，变成可以标准化操作的流程。这样就可以把一些非核心业务外包给小伙伴完成，这既可以解放核心成员的精力，也可以控制运营工作的质量。这个运营标准化梳理工作会一直随社群的扩大不断持续进化。

2.不要追求大而全的运营规模

所有的管理都强调把正确的人放在正确的位置，合理分工，尽量让成员做自己擅长的事情。我们特别提醒社群核心成员并不需要全部扎堆在一起，都在一个群或加入全部的在线聊天群，会给核心群员极大的信息过载负担。我们提倡“核心群+多讨论组”的运营模式。

比如在秋叶PPT团队，有的团队成员兴趣点在专业课程内容有关的问题上，那么社群日常运营工作就不让他们参与，甚至连群都不让他们加入，减少他们弹窗消息骚扰负担。但是我们会另外建立讨论组讨论有关的工作，会在线下活动时邀请一起成员聚会，加深彼此之间的感情。

3.建立情感连接

社群核心团队成员经常在一起，彼此熟悉后知道对方的生日，我们鼓励大家互相通过网络送祝福、发小红包，对于有特别贡献的小伙伴，我们还可以发一个大红包激励，这样会逐步建立社群核心成员的情感

联系。

另外，当社群核心成员遇到困难时，要及时发现，私下沟通，发动社群资源帮助解决。有些事情你一个人面对是困境，但是一群人和你一起面对就有很多新的解决办法了。像秋叶PPT团队核心小伙伴，如果毕业求职遇到困难，秋叶一定会想办法找内推机会，联系可能的企业，或者在企业咨询小伙伴能力时提供详细的推荐。

所有的情感连接都建立在关注对方真正的关切点之上。

4.设置有弹性的组织架构

有些社群核心团队成员属于兼职或者志愿者的形式，那么当核心团队成员在本职工作和学习压力过大的时候就只能退出。如果采用弹性的组织架构，忙的时候就在组织架构的休息区，不忙的时候就在组织架构的高速运转区，这样就能让成员有一个回旋的余地，而不是一忙起来就只能离开。因为往往一个核心团员离开社群后，回来的概率不是特别大。

比如BetterMe社群的组织架构分为了3个部分：CPU、咖啡厅、实习区。一般核心成员都在CPU里，但是如果核心成员在现实生活中有段时间特别忙，就可以申请到咖啡厅休息一段时间，等忙过了这一阵再申请调回CPU。这样既保证了社群持续有节奏地运转，又让暂时没时间投入社群工作的核心团队成员有退路。

5.建立合理的回报机制

社群首先要能给核心成员的未来有一个清晰的发展规划，不断有机会让团队的成员去学习，进行提升自我，能让其获得在管理、技能、专业知识等方面的提升。

在社群初期，留住核心成员主要靠成就感。精神上的回报要高于物质回报，要让核心人员觉得自己的存在是有必要的，他所做的事情是有价值的，而且在组织里能够找到自己的定位，产生归属感。

一旦核心成员深度参与社群的运营，见证社群的成长，那么社群对他们来说，就不仅仅是一个平台，更像是自己的作品和陪伴的朋友。建立的深厚感情，也不会轻易割舍。

为什么你还是愿意留在BM雷锋营?

1. 因为是真爱呀，虽然群不是我组建的，不过真的就像自己的宝宝，从出生到成长，看着他长大，我能做的就是努力让他更好。

曾经BetterMe社群让所有核心成员填写过一次为什么愿意留在BetterMe雷锋营的调查问卷，得到的大部分答案是因为从建立到现在，看着它长大，就像自己的一个孩子，没有人愿意舍弃自己的孩子。所以BetterMe的人员流失率非常低，大部分最初就在的人一直留到了现在也没离开。

当社群有盈利能力时，更需要有一套清晰的奖惩制度的实行和绩效的考核，让付出有效劳动的成员有相对应的物质回报，让精神力量有物质基础的支撑。

比如秋叶PPT的核心团队，每个参与开发课程、组织活动，或者进行在线分享的小伙伴，都会根据自己的付出程度和工作质量得到相应的回报，很多时候会是大大超出自己预期的回报。

6.及时清理不同频的人

对于社群核心成员，我们强调疑人不用，用人不疑。要对人给予足够的信任和尊重。真正的信任能调动核心人员发挥自己的主观能动性，增加在社群的参与感。

但是对于加入社群后开始表现积极，但是并没有真正认同社群核心价值观的人，或者加入社群更多是谋取个人名利的人，我们也要及时清理。留下一个不同频的人就是伤害大部分志同道合的人。

及时清理不同频的人，把内部矛盾从源头肃清，保持一致的价值观，反而能提高团队含金量。

有些人被清理出去后会在外面散布一些谣言，以内部人身份发布一些并非真相的内幕，这也能一时迷惑一些人。但是总的来说，这类谣言的存在反而会刺激社群内部核心成员的凝聚力，可以刺激他们把工作做得更好。我们要用好的工作反击，而不是用言论去回击情绪。

7.社群增加自身品牌影响力

社群发展根本在于自身平台本身逐步形成品牌影响力，这个影响力即使核心成员跳出去也带不走，反而让自己离开了这个具有非凡价值的平台后，失去一些发展和连接的机会。

努力运营好社群，不断让社群可以连接更高能量的资源和平台，反而能让核心团队成员慎重考虑自己每一次的决定，从而保持社群健康发展的节奏。

秋叶经常借助小伙伴的才华和能量从外面对接一些优质合作机会，比如秋叶PPT团队小伙伴就可以靠才华得到在罗辑思维平台上合作读书笔记PPT并署名发表的机会。

一个集体的成长，会让人更加愿意长留。秋叶PPT的69群，因为里面的人都各有所长，每个人每天都在逐渐变强大，即便在里面潜水都能学到很多东西，核心成员们都很珍惜自己能够留在群里的机会。

3.3.11 社群运营KPI应该如何设置

1.什么是**KPI**

可能有的朋友还不清楚这个概念，我们套用一段名词解释，关键绩效指标（Key Performance Indicator，KPI）是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标。

KPI法符合一个重要的管理原理——“二八原理”。在一个组织的价值创造过程中，存在着“80/20”的规律，即20%的人创造组织80%的价值。在每一位团队成员身上“二八原理”同样适用，即80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此，必须抓住20%的关键行为，对之进行分析和衡量，抓住业绩评价的重心。

2.社群运营是否需要设置**KPI**

对于规模较小的社群，因为不确定因素太多，一般而言不应采用KPI制度，引入此制度其实是降低效率的做法。而对于人数庞大的大型社群，不提出目标考核管理方法，则意味着难以运营。

但是KPI的不足也非常明显，比如追求KPI，可能会导致无人愿意顾及运营细节，而群员创新能力也是无法用KPI衡量的。更糟糕的是，KPI的引入会让群员感到日常组织文化对社群氛围的影响，会引发逃离社群效应。加入社群就是希望有一个轻松的沟通环境，怎么又来了KPI考核？

所以社群是否需要设置KPI，最终还是要看社群的需求，看社群是否需要用KPI作为目标实现的工具。KPI作为一种只是实现目标的工具，社群运营设置KPI是对社群战略目标的进一步细化和发展，最终还是为了实现社群的发展目标。

社群运营是有生命周期的，不同的时间段，不同的社群属性，目标也会不一样。当社群运营侧重点转移时，关键绩效指标就需要同步修正来反映公司战略新的内容。

提升用户黏性和留存、建立自有传播渠道，是社群在第一阶段常见的基本战略目标，也无法用简单粗暴的KPI来锁定。所以社群运营第一阶段不设置KPI，但是要有目标和运营数据分析。

有的社群以项目驱动、以产出质量来决定是否符合目标要求。他们主动采取行动以实现目标，清楚应采取什么行动来实现目标，不需要KPI作为辅助手段。比如秋叶PPT团队合作开发在线课程，就是以各种开发课程的质量来决定回报，并没有设置业绩KPI来考核。

有的社群工作团队处于无序状态信息的不对等，又有商业利益分配的问题，为了让社群核心成员感觉到管理者能公平、公正处理问题，不搞黑箱操作，是需要KPI这种具备一定主动性的契约式的目标管理制度来提高执行力，并控制成本。

3.社群运营KPI的类型

常见的社群运营KPI有结果导向型KPI（如用户新增量、转化率、复购率、活动参与度、朋友圈点赞数等）和过程导向型KPI（如活跃度、活动频次等）。

（1）用户新增量

用户新增量包括社群用户增长量或者平台用户增长量等，这是社群运营的一个基础指标。如果一个社群没有用户新增，这个社群其实已经死亡了。

有的社群过于在意用户新增量，采取积极手段拉粉，导致大量无效粉、僵尸粉关注，这并没有意义。还有的为了公众号吸粉，不惜过度使用标题党手段，结果让一些用户失望，不但不能拉粉，反而还让很多用户取消关注。

（2）群活动频次

社群要保持群员对社群的认可度，最常见的做法是组织一些活动。是否有按节奏安排群活动，保持适当的频率，是评估一个社群运营规范化的方式。

某些社群为了不让群里死气沉沉，没话找话，做一些没有营养的话题讨论，不但没能活跃气氛，社群成员参与度也不高，反而让人觉得群里信息太多，很烦，只能屏蔽或者退出。

（3）活动参与度

有了活动还不够，我们还得评估群员是否积极参与活动，在活动中是否保持一定的活跃度，这是评估一个社群运营质量的方式。

比如很多活动设置朋友圈点赞数指标，但我们并不推荐把点赞数作为考核指标，这会导致朋友圈信任被透支。你一定收到过“请你给我的朋友圈第一条点赞”这样的信息，勉强点完赞后你会对朋友产生好感吗？过一段时间你还会对点赞内容有任何印象吗？不见得。我们唯一能够确定的是这是在骚扰潜在用户。

（4）转化率和复购率

如果社群有商业化产品，就可以考虑转化率和复购率指标，这是健康社群最愿意看到的运营指标。转化率高意味着有回报，复购率高意味着能获得稳定的回报。

有的领导在社群还没有建立与用户的黏性、也没有想好该用什么产品去转化时，就盲目推出产品要求导购，最终的结果只能是不尽如人意或是社群成员因为难以达到指标而丧失信心。

我们要提醒社群运营者，KPI指标是对社群运营关键质量的衡量，而不是对社群运营过程的管理。社群内每个职位的工作内容都涉及不同的方面，核心管理人员的工作任务更复杂，但KPI只能帮助评估社群整体战略目标实现进展，而不能评估日常工作运营的工作量和效率。

另外，和企业不同的是，社群KPI不能是由社群团队的上级强行确定下发。在社群内不能搞一言堂，不能搞以上压下，更不能搞普遍化的绩效考核（我们建议对运营核心团队，有利益回报的人才能进行绩效约束），社群KPI最好是社群团队内部经过讨论达成的努力共识。只有是自己内心想做到的KPI，才能积极发挥自己的能动性去完成它。

3.4 打造落地核心团队

3.4.1 为什么要发展线下

线上的社群运营到一定程度，新鲜期一过，活跃度就会下降。如果没有新的运营手段来刺激社群，社群群员之间的连接关系就会下降，慢慢社群就会变成一个死群。

对大部分社群运营者而言，“社群必死”一直是个难以破解的难题。我们前面提出一个社群想要延长生

命周期，打通线上和线下必不可少。因为社群的线下发展不但能够扩散社群知名度，提升社群影响力，还能通过验证社群核心理念，打造特色品牌，深度拓展用户，增强用户黏性。社群成员从线上到线下的互动连接可以完成二次扩散，辐射到更多的人群、资源转化到线上，持续将社群的辐射范围从网络到现实生活的循环扩展，形成良好的闭环。

不少社群，如罗辑思维、吴晓波书友会、趁早等，除了用心运营线上社群外，同时也着力组织线下活动，并取得了不错的效果。

当然，社群在打通线上线下之前，必须清楚社群发展线下是基于什么样的目的和预期。只有通过有目标的组织和策划，才能对线下活动的质量有一个可量化的运营目标。

另外，当自己能量不够的时候，发现有好的社群或者线下机构有活动，他们也需要更多的资源和更多组织参与变大势能。这个时候可以用协助的方式进行合作，慢慢打开自己运营的眼界。比如，行动派社群举办全球最有名的整理大师近藤麻理惠大弟子首次国内面授课，BetterMe社群作为协作合作方与行动派社群一起做这个活动。一方面为BetterMe社群增加了人气和知名度；另一方面为城市营增加了变现渠道，补充了运营资金。



3.4.2 线下化：创造面对面的接触

一旦你的社群形成交叉连接了，网友和网友经常交叉连接，那么他们的下一步是干吗？见面。

人与人之间建立信任最有效的方式，不是网上聊天，而是见面。在大部分人的观念中，线下的见面聊天总是要比线上来得实在，与其QQ上聊十次，不如见面聊一次。

秋叶PPT的小伙伴，每年至少全国性见两次面，所有吃、喝、玩、住的费用，秋叶PPT团队全部负责。虽然这项运营成本很高，但这些人见面以后，就会形成情感连接，这个情感连接会变得非常长效，长效情感连接会使社群的力量变得更强大。





当网上开始建立社群群员的交叉连接，运营者就要想办法让大家一起参与线上活动。一旦活动有了影响力，就要让这些人见面。

我们“群殴PPT”在广州有个分舵，我们会邀请参加活动的人见面、吃饭。人跟人吃过一次饭，感情的黏性会大大增强。这个世界上我们要学的根本不是网络营销，而是尊重人跟人之间社交方面真正的情感联系。我们要研究的不是网络，而是人性。

对社群而言，让社群群员之间进行面对面连接是激发和保持社群活跃度的有效方法。

另外，在线下创造面对面接触，还有一个很重要的原因，就是从网络上获取精准用户的成本已经到了一个临界点。秋叶PPT团队为什么愿意在高校免费做讲座？因为网上获取流量的成本已经高到超过线下了。

线下的聚会一般分为4种。

1.核心群大型聚会

比如秋叶PPT69群每年在国内某地集中聚会一次。见一次非常不易，组织线下聚会是件很麻烦的事，要先确定人数、然后协调时间，所以这样的线下聚会，每年有两次就不错了。

2.核心团队小范围聚会

基于小区域几个人小聚，能聊的东西比较多，也不会见外，一起吃吃饭，随便聊随便玩，很适合小分舵。比如秋叶PPT的深圳、上海的小伙伴就经常自发组织一些线下的聚餐、游玩等活动。

3.核心+外围社群成员聚会

这种需视社群的组织模式而定，如秋叶PPT的分享在全国各地几乎每周都有安排，吴晓波各地的读书会可能每月或每周都有活动，规模越大越复杂。

好的社群已经开始在线下建俱乐部。有了线上到线下的连接，这背后的商业转换就更有可能了。

有些好的社群，通过线上运营为线下千人大课导流，每个人收几千块，大家也乐意聚在一起，觉得这种形式、这个场很High。参加培训不仅仅是来开会，也是来见见在网络上早已熟悉的老朋友。

3.4.3 初期如何找到合适的线下负责人

把社群成员组织到一起做线下活动需要得力的负责人。线下负责人就像是方向盘，他们的用心程度很大程度上影响着线下团队能否往更好的方向上快速发展。

最开始可以从线上团队核心成员中选出活动试点城市的负责人，因为他们对社群更熟悉、更有归属感，开展线下活动会更加尽心尽力。另一方面，通过在线上的磨合，对他们的能力和基本情况也清楚，会更容易判断他适不适合作为试点城市活动线下负责人。

判断一个人是否适合负责线下活动，可以从社群忠诚度、热心度、靠谱度、连接能力、团队协作能

力、个人性格等综合衡量。从0到1的过程中，0的阶段特别需要有开拓精神的先锋，他们不畏手畏脚，愿意从尝试和实践中摸索前进。



这是BetterMe社群第一个线下城市开拓者——城市营营长孙小米，过去她也参加过其他社群的线下活动，但是自己一直是个参与者，从来没有主动主导过活动，也没有举办活动的经验，一切都要靠实操中摸索。她与本地各个社群互动最多，性格开朗热情，做事靠谱有担当，团队都很信任她。

最后，小米用行动落实了团队对她的信任。第一场活动，在线上团队没有任何资金和物料支持的情况下，她们做完活动后还有63元的盈余，并且在短短一个月的时间，在上海营做了3场活动。因为活动质量高，场场名额都是秒杀爆满。她也因为自己被激发的潜能和能力，吸引到好几家企业的青睐。

上海城市营开销					
支出/元	场地费	1200	收入/元	1500	备注
	旗帜费	75			场地费每人50元
	KV版费	42			旗帜单价50元×3面
	梦想单费	25			梦想清单哑粉纸
	臂贴	15			壁纸60张
	资料及笔	0			打印资料彩笔自备
	嘉宾茶位费	80			
总金额		1437		1500	63

上海营的成功开营，为之后BetterMe社群在上海陆续成功开办各个城市营打下了坚实的基础。其他线下团队以上海为模板进行复制和优化，做出了自己的城市特色。

3.4.4 如何组建落地核心团队

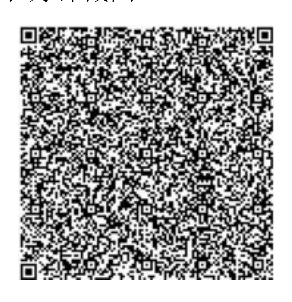
可以说，线下团队的质量很大程度上决定落地活动的成败。线下负责人选好后，就要开始组建落地核心团队。

1.初期：搭建落地核心团队

初期核心团队以内部招募为主，选定负责人，由负责人带头组成几人的初期核心团队，然后再发展团队成员。

初期核心团队根据线下需要，内部招募或者请求运营总部支持招募，筛选有各自优势的成员组成初始团队。

这是BetterMe社群广州营根据自身需求组建的线下团队。他们第一次活动是袜子派对，鼓励参与活动的人走出自己固有的狭小的生活圈。活动结束后参与活动的人纷纷发朋友圈抒发自己的心得感触，好评如潮。（二维码为广州营袜子派对活动详情和好评截图）



2.中期：补充招募与成员考核

活动启动报名后，如果核心团队还有职位空缺，可以从报名者中招募一批志愿者，从他们中选拔一些人进入线下团队协助帮忙，如果表现优秀可以吸收为线下核心团队成员。

在活动陆续开展过程中，社群运营者给团队成员匹配适合的岗位，根据团队成员工作表现进行考核，留下最合适的人才。

3.后期：复盘总结，凝聚团队

每一次通过全体团队成员齐心协力成功举办的线下活动，都能够让团队凝聚力迅速增强，就像攻占一座座的城池，能让团队成员收获彼此一起扶持登上城楼的喜悦感、归属感和成就感。

但是每个人负责的工作不同，有可能看不到整场活动的方方面面，所以需要对每一场活动进行复盘总结和好评收集，让团队成员从全局上看到自己的付出有着怎样的存在感和价值感。

4.标准化：建设项目人制度

当累积了一定活动经验后，可以采用项目人制度，把每一次活动作为一个独立的项目，让团队里的人都有体验主导整场活动的机会，也能更好地为团队储备核心力量，深度发掘人才，消除团队里的单个成员的不可替代性。

5.轮换：让人人都有机会参与

一方面线下活动长时间开展后，线下团队对于开展活动的新鲜感和热忱度是一个衰减的过程；另一方面，城市的线下活动开展得好，一定会吸引更多优秀的人加入，团队也需要输入新鲜有活力的血液打破固有团队的旧模式。

这时我们就可以考虑在基础工作比较好的线下城市开展轮换制度，让人人都有机会参与社群线下活动运营。

案例：BetterMe社群线下团队换届选举制度

参加竞选大会投票人员：BetterMe城市营工作组及BetterMe线下参加活动的会员

选举周期：每季度进行一次公开投票

选举地点：BetterMe城市营线上

组织设置：营长一名、副营长一名 、外联组、活动执行组等 （根据需求设立岗位）

竞选程序：

① 换任选举由上一任营长主持。首先总结城市营开展的过往活动、工作情况。

② 由营长介绍各个职位的职责。

③ 有意向竞选的候选人上线，写下自己竞选职位，介绍自己的工作思路和计划。

④ 由老一届工作组班底推荐平时工作积极、愿意为大家服务的成员，并讲明理由。

⑤ 投票过程：投票在候选人竞选讲演结束后马上开始，采用现场无记名投票，参加过活动的BetterMe会员跟工作组成员一起投票选举候选人。

⑥ 根据票数的多少产生下一届临时城市营工作组成员，试用期1个月。如在试用期间表现不好者，上一任营长有权力换人。

选举原则：

① 换届选举遵循公正、公平、公开的原则，接受他人监督。

② 候选人确定过程中对在营内活动的参与度占70%，能力占30%。

③ 本次选举评分：BetterMe参加过活动的会员投票占40%，城市营工作组意见占60%。

3.4.5 如何为线下团队提供支持

当组建线下核心团队后，没有线下活动组织经验者常会存在这些疑问：

•号召力不够，线下刚成立，如何集攒人气？

•不是大咖，没有嘉宾资源，该怎么找嘉宾？

•没找过场地，如何才能找到合适的场地？

•没有参加过线下活动，该如何筹备整个活动？

如果社群运营者能帮助线下运营者有节奏、有计划地安排线下部署，再加上线上资源支持，发挥社群能量，线上线下配合来共同开展活动，这些问题就能迎刃而解。

1.明确活动目的

线下活动开展前，明确活动目的。比如该定什么活动主题？谁会来参加活动？多少人？他们参加活动能有什么收获？找到相应的答案后再开展活动就更能有针对性，质量也会更高，吸引的目标人群也就会更多。

2.活动内容为王

每一次活动都需要用心对待，积累口碑，自然会吸引到越来越多的人加入。尤其是第一次活动，对打造口碑非常重要。

活动主题可以根据扩大社群知名度、增加社群成员熟悉度、增加社群成员连接度、从兴趣到产生商业机会等不同维度的目的来选择。

常见的线下主题活动如下表所示。

类型	内容
沙龙讲座	理财、演讲、思维导图、拆书、语言、电影赏析、培训、读书会等
运动	跑团、徒步、登山、旅行、瑜伽、舞蹈、骑射、健身等
兴趣	绘画、桌游、书法、手工、摄影、茶艺、烘焙、美妆、陶艺、户外BBQ等
公益	义工、环保、社区服务、慈善、助学等

线下活动不论是免费还是收费的，都要注重内容，做出品质，这样参与人员才有下一次的期待。我们建议在第一次活动的时候，以内容为主，见面交流为辅。不然后面的活动很容易变成熟悉的群员私下见面活动，总是大家见面聊天，慢慢就会失去线下活动的魅力。

像类似于沙龙类型的线下活动，请一些有料的嘉宾达人坐镇就是个好方法。他们能以自己之前的积累和专长来提高线下活动的内容丰满度，值回票价，配得上大家参加活动的车费、投入的时间和精力。

活动如果没有嘉宾，则需要考虑如何把常见内容做到极致，保持活动质量使来参加的人不虚此行。例如，BetterMe上海营从第一场活动开始就注重每一次活动的质量，以内容为王，后来每一次的活动名额都要靠秒杀才能抢到。持续的高质量活动，吸引了一批上海的嘉宾主动联系上海营负责人，希望一起合作线下活动。

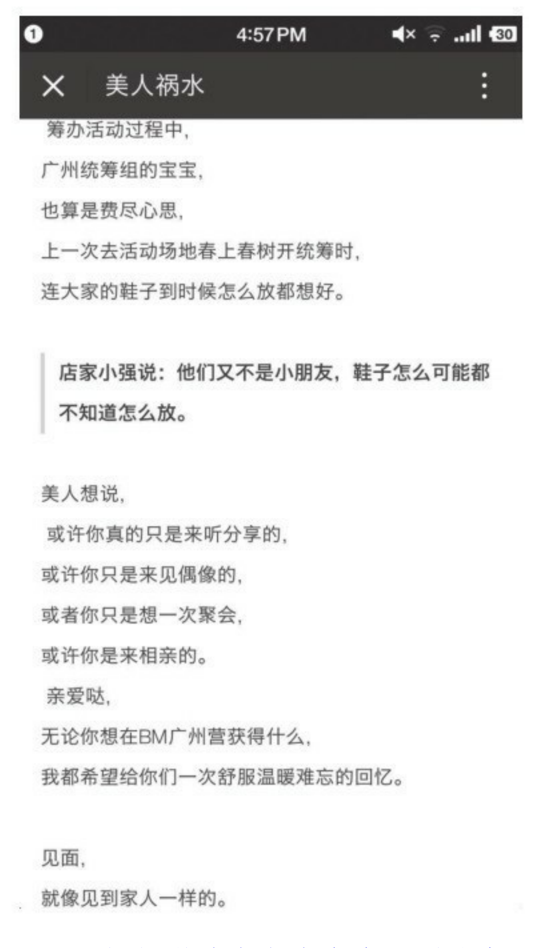
上海营积累了几期，口碑建立之后，完成了从开始要自己连接嘉宾到吸引嘉宾主动来连接的转变。上海营的队伍也越来越壮大，人气也越来越旺，形成了线下运营的良性循环。



3.用心筹备细节

细节决定成败，你的用心别人感受得到。每一场活动都应该用心筹备，把流程熟记在心，把细节做到极致，让参与者有好的体验，这样口口相传而积累的口碑，是初建线下团队珍贵的人气聚集法宝。

下图是BetterMe广州营营长美人写的一篇《为了你们，我们连鞋子怎么摆放都想好了》的微信推送软文，讲述了从来没有做过这种线下活动的她怎么筹备的历程，用心的她把这次活动办得十分出色，引发了参与活动人员的朋友圈刷屏。



3.4.6 如何邀请大咖嘉宾来社群分享

社群想要做大做强，运营过程中一定要跟各种大咖合作。社群可以跟这些达人进行签约或者不签约的合作，他们会为社群带来更多的、有活力、有质量的分享，社群也会为他们打造个人品牌和影响力。

1.通过新媒体和大咖建立连接

在互联网时代，连接到大咖、达人相对来说比从前更容易了。如果大咖微博上比较活跃，积极通过微博互动留下印象，然后通过微博私信邀请是一个不错的方式，或者到微信公众号后台留言、发评论也是个好方法。

连接合作需要主动出击，找到能够与社群基调相符合的合作方。如果社群本身能量足够大，可以直接发出合作邀请；如果社群能量不够，可以先连接资源，后培养感情，加深了解，再发出合作意愿的方式，这样成功率会更大。

比如BetterMe社群，在展开线下城市营后，北京、上海、广州、深圳的达人资源就特别多。他们大多已经有在行行家的身份，我们就可以通过在行这样的网站认识行家，评估他们和社群的匹配度，找到适合BetterMe社群需要的达人。

我们可以先一对一和大咖、达人从接触到了解再到深度沟通交流，从弱关系转化为强关系，然后邀请做线上分享。线上合作的嘉宾可以继续合作在嘉宾所在城市的线下活动中担任嘉宾。比如BetterMe线上读书笔记PPT营的导师曹将被广州营营长盛情邀请为线下分享嘉宾。

如果有可能，大咖可以成为签约线下讲师，在线上进行统一的包装和推广，线下进行讲师面授。高质

量的讲师资源跟社群捆绑后，社群成员与社群产生的互动连接也会越多，质量也会相对更好。

那么如何通过新媒体留言连接大咖成功概率会更大呢？可以考虑先给出有价值的东西吸引对方。





这是BetterMe社群团队在跟不认识的大咖们连接的时候所用的方法。通常情况下，针对他们发布的内容在评论区可以写写自己的看法或者建议。如果质量足够高，会被大咖们看到。再进行进一步做自我介绍并真诚地表达希望合作的诉求，一般都能收到对方的回应。

2.为大咖出钱或者出力

你也可以考虑出钱购买大咖的产品或者出力参与大咖发起的活动赢得好感，从一个切入点开始逐步建立信任。

当你出钱先成为这个嘉宾的客户，这种好处是什么呢？

一是给予了嘉宾认同感，你付费说明你愿意为嘉宾的付出买单，也认同嘉宾的某些观点。

二是让嘉宾有安全感，起码你不会是占便宜的人，不是伸手党，他对你的安全感、信任感加强了。如果有合作的，起码会有一个好的开始。

比如BetterMe上海营第一期的嘉宾，是营长小米曾经的私人教练，给了她很多工作方面的指导规划以及解决瓶颈的引导。平时交流得多、沟通也多，到了小米需要请他为更多朋友分享的时候，嘉宾是很乐意的，也很感谢小米对他的专业认可，愿意把他介绍给更多朋友认识。

如果出力，得出精力、出劳力、出巧力。

出精力：弱关系如果想转化为强关系，途径就是主动加入大咖发起的活动，多互动，创造和大咖交流的机会，渐渐稳定和大咖的沟通关系。

出劳力：帮忙大咖解决一些小问题，如大咖需要帮忙，快速帮忙解决一些琐碎的事情，让大咖对我们

产生好感，提升信任度。

BetterMe上海营第二期的嘉宾是其他社群的导师，营长小米也会经常参加他们举办的活动。活动中她会尽量多与导师互动，让导师对她有印象；活动后互加微信，朋友圈动态点赞或是留言，增加互动频率，达到弱关系升华到强关系。平时活动前小米也会帮忙做些准备工作，如影印资料、协助参加活动的人签到，一来一往就建立了强关系。有事情请他们帮忙的时候，他们也很乐意帮忙。

出巧力：通过熟人关系的引荐等。

BetterMe上海营第三期的嘉宾是之前小米通过做项目管理的企业朋友引荐来的，由于是熟人引荐，专业度就更有保障，活动效果也好。再加上BetterMe上海营的优质平台，嘉宾也愿意来分享，进一步扩大自己的影响力，彼此可以互相借力。

3.投资自己

最好的方法就是要不断投资自己。掌握了前面的方法或许在短期内可以连接到一两次嘉宾，但从更长远的规划来看，社群运营者需要踏踏实实通过努力学习更多的东西，让自己变得更有价值，有同等的对话权。做资源互换时，能够给予大咖同等的回报和反馈，这是一种更大的力量，自己的路也会越走越宽广。

3.4.7 如何让大咖愿意多次合作

口碑吸引合作，是社群最应该下工夫和精力的部分。只有做好自身的内容和平台，自身足够优秀，才能吸引到更多优质的合作方。当社群规模还比较小的时候，把每一次的合作都用心对待，进行打磨，提升专业度。

比如BetterMe社群，在完全没有任何影响力的时候，通过秋叶的引荐，与某知名出版社进行读书笔记PPT的活动合作。认真做活动后，带来了口碑效应，被其他出版社看到后，主动咨询与BetterMe社群进行合作。

而在圈子的顶层，资源和人群其实都是很小的，在一个圈子做得比较好的时候，其实是很容易被别人看到的，不断积累升级，口口相传的口碑会带来更多的合作。比如秋叶PPT这个品牌，经过多年的打磨，现在在PPT圈子里几乎被所有人所熟知。那么只要是跟PPT相关的合作，第一念头很容易就会想到与秋叶PPT来合作。

那么如何与合作方合作对接呢？

1.发掘对方的真正需求

一次合作开始前，发掘对方的真正需求是最重要的事情之一，否则后面开展工作就算做得再多，如果不是对方真正想要的，那就是人力、物力的浪费。

比如出版社和BetterMe社群合作，通过阅读新手做读书笔记PPT的活动。那么出版社的真正需求并不是读书笔记PPT做得多么完美，而是通过PPT这个载体让更多的人知道这本新书，对新书多一些好的曝光是他们的真正需求。

找到对方的真正需求后，BetterMe社群在每一次的推广宣传中，对新书的封面多做一些曝光，测算每次活动在过程中和最后的曝光率大概是多少，以具体的数字来反馈。再加上我们做的读书笔记PPT的确非常有料，设计感强，直接刺激看到的人去了解这本书，这就给出版社带来意外的惊喜。

2.先了解合作方的对接人是什么风格

人与人之间性格不同，就决定了我们的行事方法需要区别对待。合作方的对接人，作为合作方的代表，跟社群会有最多的接触和直观的感受，他的意见大多情况下能够主导合作方的大部分意见。

比如有的人性格比较随和，跟他相处的时候，可能就可以轻松一些，对方也会更自在；有的人性格比较严肃，那嘻嘻哈哈的话人家就觉得跟你这个人合作有点不靠谱。根据对方的性格，采用合适的沟通方

法，让冷冰冰的合作加入一点人情味，那么接下来的合作就能更好地开展。

3.把合作方当作处女座

处女座在大众眼里，以对细节要求比较严格而著称。如果合作开始前就把细节做得比较精致，用真诚用心的态度跟合作方打交道、提交方案，对方也会更加重视社群的每一次付出。当在合作过程中出现不可控的事情的时候，对方也能更加包容和理解，并不是因为合作不上心，而是在事情本身上找原因。

4.对想要合作的对象，多说“我们在一起”

从合作开始就要多用“我们”而不是用“你”“我”。因为多用“我们”，合作方会在一开始就在观念上进行奠定，合作双方是一体的，并不是分成了甲方和乙方。当多用“我们”，让对方潜意识里面认为我们是一个整体，那么很多事情上面就会根据双方的合作的进度或者其他方面来判断，带着一种包容的态度，用责人之心责己。

5.从合作方的角度写方案

从合作方的角度写方案，能让合作方有一种代入感，让合作方觉得这个方案跟我息息相关，同时仔细考虑里面的方方面面。如果一开始写方案，一股脑儿地按自己的想法去写，让对方花时间看了一大堆无关痛痒的文字堆砌，更没有找到他要的点，那么合作方就会对社群做事的专业度产生怀疑。

一个项目往往不止和一个单位组织合作，也许是多方合作。所以文案也需要根据不同合作方的不同需求去写，要有差异化。

为什么合作的时候就要把方案写出来再去对接和开展活动？一方面可以提前省去沟通中产生的大量时间成本，另一方面是因为文档能消除沟通过程中产生的不确定性。如果是口述或者是用语音方式，有时候双方理解和表达就会存在一些误差或者存在一些误会，将来如果出现问题，双方有可能产生互相推脱的情况。

6.丑话说在前头，降低期望值

合作过程中，降低期望值非常重要。把丑话说在前头，合作方就会把期望值降低到合理的位置，合作后所有做得好的部分都将会变成意外的惊喜，加印象分。

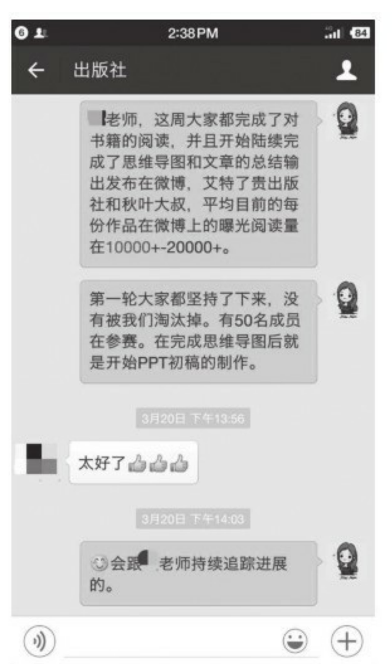
如果一开始就说得天花乱坠，就会把合作方的期望值拔到特别高。合作方看到成果后，就算做得比较好，也不过是他期望值中的样子。但如果稍微做得没有那么好，就会让人感觉做得比较差，同时也切断了今后再次合作的可能。

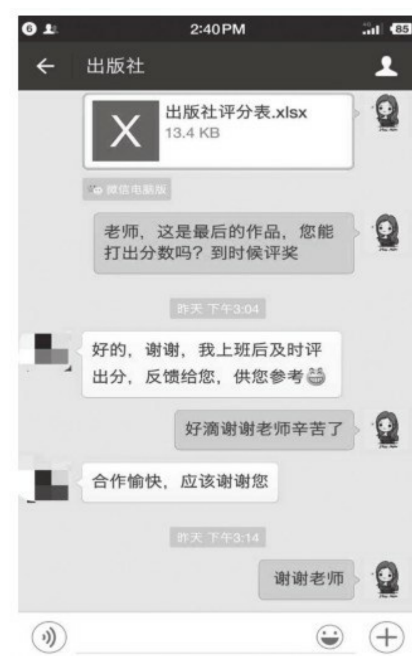
7.同步播报进度让对方心里有谱

因为合作双方信息不对称，社群内部做了什么努力和成绩，合作方是看不到的。通过同步播放进度能够让合作方心里更有底，进度有没有跟上他们预期的打算。如果涉及有资金投入，那么能让对方看到其资金投入没有打水漂，心里也会更有谱。

同步播报就需要社群完善流程，跟进进度。让合作在对接的时候避免出现流程上的错误或者出现流通上的不顺畅，保持播报进度的节奏。







8.合作结束要有复盘总结

没有记录就好像没有发生。人的记忆是短暂的，不论之前做了多少努力，如果没有复盘总结，长时间累计的各种事情就会冲淡之前的记忆，合作方就有可能忘记对方前面做了些什么事情、付出了怎样的努力。通过复盘总结，双方也可以更好地了解这次合作中出现了什么问题、下次还能够怎么样优化，也能让合作方感受到与你合作靠谱、有始有终，复盘总结还能够让对方有意外的惊喜和收获。

做好第一次才有下一次，如果让对方第一次跟你合作就觉得特别麻烦不靠谱，那么这一次就是最后一次合作。认真挑选合作伙伴，珍惜每一次合作机会，用心打磨合作事务中的方方面面，是愉快合作的最快路径。

3.4.8 寻找线下场地的4种攻略

场地费用常常是开展线下活动中费用相对较大的一部分，除了建立自己的场地资料库，找场地的思路也很重要。

1.寻求身边场地资源

城市线下团队在初期可以寻找身边有丰富活动经验的人员咨询，通过他们的经验和资源可以更加快速有效地获得优秀的场地。

我们可以积极参加其他的社群活动，投资自己的同时获取分享知识和嘉宾资源，又可以学习其他社群活动的优点，规避缺点；还可以考察活动场地是否对外开放，是否适用于今后的城市线下活动，当场可以联系负责人进行初步洽谈并留存联系方式，明确费用与场地使用事项。

2.寻找免费场地

通过本地专门发布活动的网站寻找公益活动发布情况，通过查看公益活动的举办场地，搜索该场地是否有公众号，查看场地的交通、环境以及举办的历史活动，然后去找场地主办方进行洽谈。

以BetterMe社群深圳城市营为例，线下团队通过在工作中经常负责举办活动的小伙伴，快速有效地获得这种免费的场地信息。

如右图所示，找到本地专门发布活动的网站，即深圳活动网。该活动网站对活动进行了分类，每个活

动帖子中都详细标注了活动地址。很多活动场地都有公众号，再通过公众号可以看到哪些场地可以举办公益活动，哪些场地可以免费提供，并且有规范的申请流程。



当然，场地主办方免费提供场地必然对活动有其他回报要求，那么就要明确场地方的运营理念与宗旨是否能够与社群相契合，然后看他们的要求是否能够与社群的活动进行融合。

比如深圳营开营活动场地，就要求BetterMe深圳营开放名额给场地主办方的用户，因为场地方主办的活动是针对公益和创业青年项目，涵盖交友、分享等内容。这点跟BetterMe社群的理念是契合的，那么他们的用户来参加BetterMe的活动，既可以让更多的人认识BetterMe，同时也可以让BetterMe的小伙伴扩大交流圈，实现双赢。最后BetterMe社群还因此次活动有记者参加而被深圳晚报报道。

还可以考虑资源互换的模式，获得免费场地。商业活动场地作为线下活动场地一般都是会收费的，有的就算不要场地费，也需要有最低消费。需要与场地费达到双赢，才有可能真正拿到免费场地。

以BetterMe上海营为例，某公司在上海开了一家咖啡馆，场地非常适合做线下活动，但是需要每人缴纳近千元的年费。通过长时间的线上接触，最终与对方达成合作，对方提供免费活动场地，BetterMe上海营给对方提供活动内容，对方的付费会员可以免费参与BetterMe上海营的线下活动。这为对方的场地带来流量和曝光，实现了双赢。

3.选择平价收费场地

现在很多城市都会有青年创业咖啡馆，既是商业经营，同时也体现了他们的情怀与梦想。在视察场地的交通、大小和设备情况后，可以选择客户量较小的时间段来举办活动，这样既可以让参加活动的用户感受场地独特个性的氛围，同时也能够为咖啡馆带来一定的消费。另外，可以与咖啡馆洽谈定点举办活动是否能够享受折扣。

4.寻找公益组织活动场地

公益组织活动场地一般都是由政府或企业提供，而且国家现在提倡“大众创业，万众创新”，所以这类场地也会越来越多，具体可以寻找当地政府或企业支持的项目场地进行申请。比如深圳图书馆就会提供场地举行读书分享、公益讲座类的活动，但这类场地的申请程序较为复杂，大家可以通过政府机构或企业了解申请程序。

考察场地需要注意的要点如下表所示。

位置环境	考虑位置是否便捷、场地环境是否与主题相符
场地设备	是否有播放设备，是否有麦克风
场地费用	是否需要场地费，如果需要，大致是多少，价格是否可以接受，是否可以申请到免费场地资源
场地信息	确定场地后，拍摄现场照片、提供附近路况、提供交通信息（最近的公交站、地铁站）

3.4.9 如何举办一场线下沙龙活动

有些社群是公司化运营，线下活动资源资金充足，由有经验的专业团队运作，线下活动成功率较高。但是有的社群没有公司化运营，他们的线下团队由社群用户组成，而社群用户大多没有过举办线下活动的经验，各个流程也不清楚，导致活动开展不顺利而没有打开口碑。这种情况的社群如何从0到1举办第一场线下活动呢？

1.筹备期

筹备期主要是搭建初始线下团队，核心团队成员首次碰头见面，根据线上总部发布的模板撰写城市线下建设规划方案。

对城市线下活动有一个远期的规划，能够帮助团队从更长远的眼光看待城市线下的发展。不急功近利，不计较眼前的得失，专注做好内容。

2.启动期

启动期主要是做这几方面准备：确定嘉宾并与嘉宾进行对接，确认嘉宾部分的框架、初定活动时间、讨论首次活动的策划案和活动流程、确认物料方案、建立城市线下的活动群和志愿者群。

开启第一次线下活动前，写一份完整清晰的活动策划案能够帮助团队运营者更加全局地把控整场活动，做到心中有数。有节奏、有计划地开展活动能够给团队打一剂强心剂，执行任务的时候也会更有信心。

线下活动策划书应该包括以下几个重要的部分。

（1）活动策划团队名单。

（2）工作权责与任务分配。

（3）活动内容：活动名称、活动基调、活动主题、活动目的、活动日期、活动地点、参与人员、参与人数、分享嘉宾（如果活动有嘉宾）、活动环节等。

（4）重要时间节点安排。

（5）物料、场地、嘉宾安排。

（6）宣传方式与报名方式。

（7）费用说明（如果是收费制）。

（8）奖品设置（如果有奖品环节）。

（9）合影及后续推广安排。

线下活动对时间、成本和质量的把控，体现了团队的效率和专业性。一般建议一场小型的线下活动至少要提前3个星期开始准备，做到心中有数，不慌不忙。大型的线下活动则需要更长的策划准备周期。

下图是BetterMe武汉营2016年4月3日第一次开营前做的重要事件清单和追踪表，提前做好安排。


BM武汉营统筹时间表
2016年2月23日
BM武汉营筹备小组成立
2016年3月5日
营长和副营长第一次面基
2016年3月7日
武汉营建设规划方案
2016年3月14日
武汉营确认开营分享嘉宾
初定活动时间为4月3日
2016年3月20日
BM武汉营微信群成立
2016年3月21日
武汉营工作组线上讨论开营策划案
确认物料方案和礼品方案
2016年3月23日
武汉营确认场地及收费标准
2016年3月26日
组建4月3号的活动群以及志愿者群
2016年3月27日
BM公众号正式出宣传接受报名
2016年3月28日
报名成功者发放武汉营活动邀请函
当活动报名人数达到20人时，开始
招募当天活动的志愿者
2016年3月29日
武汉营工作小组第二次线上会议
跟进工作进度和未完成事项
2016年3月30日
在4月3号的活动群中开始引导大家做
自我介绍，便于活动当天的交流
2016年3月31日
确认会员邀请函和嘉宾邀请函发
送结果，确认物料进度
2016年4月2日
使用Group+向会员短信群发
及活动注意事项通知
2016年4月3日上午
会场布置，设备调试
2016年4月3日下午
活动正式开始
BM武汉营暖心相聚

BetterMe 武汉营

致：BM城市组　　时间：2016年2月-4月

抄送：BM武汉城市营　　制表：付月　　筹备　修改　定稿

				2月							3月																				
	类别	工作内容	备注	23	24	25	26	27	28	29	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	#	#
1	筹备期	BM武汉营筹备小组成立																													
		营长和副营长第一次见面																													
		提交武汉营建设规划方案																													
2	启动期	确认开营分享嘉宾，初定活动时间																													
		成立嘉宾群，确认活动大致框架																													
		BM武汉营微信群成立																													
		武汉营工作组线上讨论开营策划案																													
		确认物料方案和礼品方案																													
		武汉营确认场地及收费标准																													
		组建4月3日的活动群以及志愿者群																													
3	宣传期	向总部提交海报内容和城市营开营文案	提前一周																												
		BM公众号正式出宣传接受报名																													
		报名截止	修改后台关键字																												
		微博推送																													
		豆瓣话题																													
		邀请媒体参加活动，增加后续报道	电视台摄影																												
4	进行期	报名成功者发放武汉营活动邀请函，当活动报名人数达到20人时，开始招募当天活动的																													
		与主持人对接活动流程																													
		武汉营工作小组第二次线上会议，跟进工作进度和未完成事项	确认物料进度																												
		在4月3号的活动群中开始引导大家做自我介绍，便于活动当天的交流																													
		确认会员邀请函和嘉宾邀请函发送结果																													
		使用Group+向会员短信群发及活动注意事项通知	天气，路线，文具																												
		会场布置，设备调试	PPT演示																												
		活动正式开始																													
5	复盘期	收集参与人员活动反馈																													
		寄送奖品																													
		武汉营团队内部复盘会议																													
		总结复盘提交总部资料归档																													

活动成本主要是活动场地和物料构成，要提前确定好物料清单，除了总部分发的带有社群品牌露出的标准物料，是否还需要根据自己城市的活动需要添加其他物料。

下图为BetterMe社群50人场规模的分享型线下活动所需要的物料清单。

物料准备跟进

项目类别	项目名称	数量	单价	费用预算	明细	负责人
场租设备	场租	1				
	投影仪	1				
	麦克风	2				
	PPT播放激光笔	1				
	录音笔（手机录音）	1				
	电脑	2				
宣传物料	BM旗子	1		统一发放，线上申请所需数量		
	BM胸章	80				
	KT板	10				
	BM贴纸	80				
	摄影机	1				
	照相机	1				
	签到表	2				
文具类	分组工具（扑克牌/号码牌/公仔）	1				
	签字笔	4				
	马克笔	4				
	A4白纸	80				
礼品	书	10				
	明信片	54				
合计						

场地：制作好场地信息表，让参与活动的人员能够迅速找到地址。提前看场做引导牌，引导参与活动的人提前查看场地信息。

嘉宾：如果活动有嘉宾，需要考虑合作方式、是否要为嘉宾提供吃住服务、嘉宾邀 约对接流程、嘉宾需要的材料、嘉宾是否有粉丝突然空降等问题。

这些都准备好了以后，开始建立线下参与成员的线上交流平台（如微信群、QQ群、豆瓣、同城等），并安排工作人员对这些交流平台进行日常维护，为交流互动、活动传播和活动反馈提供渠道。

3.宣传期

宣传期主要包括设计活动海报、接受报名，同时各个平台（如微信、微博、豆瓣、同城等）发布活动信息，邀请媒体参加活动，增加后续报道。

在初期，线下的规模还小的时候，相关的功能团队（如设计、平台运营、推广等）可以直接由总部安排调度。

当线下发展得好、规模变大时，可以由总部授权，自己单独建立功能团队和宣传平台。比如女性励志社群“趁早”，在线上，北京总部有专业的运营团队，有官方微博、微信公众号。在线下，一些城市有粉丝自发形成的运营团队，有他们自行注册的所在城市的微博、微信公众号。线下团队会根据总部的活动做积极的反馈和参与，总部也会选择性地推送线下城市相关内容，跟线下城市紧密联系互动。

宣传阶段要设计线下报名渠道和报名方式。如果有收费项目，还要确定收费渠道、支付方式。现在有许多报名工具，如麦客表单、支付宝群、微信收费、Group+等，都能很好地运用起来。比如Group+在第一次填写了相关信息后，它会自动储存相关信息，下一次用户就不用重复输入信息了。

4.进行期

进行期主要包括招募活动当天的志愿者；与活动主持人对接活动流程；线上会议跟进工作进度和未完成事项；整理活动物料，确保物料准备齐全；确认通知方式、会员、嘉宾活动注意事项通知和邀请函发送结果；会场布置和设备调试。这些都准备妥当后，就可以从容地开展第一次线下活动了。

策划方案做好后，需要把活动当天的整个流程梳理成跟踪表，查漏补缺，明确当天活动时间节点，并列出时间清单。比如活动正式开始时间、工作人员到场时间、物料到位时间、嘉宾到场时间、参与人员签到时间、活动结束时间等相关的时间节点。

确认本次线下活动有哪几个环节？每个环节是否已经责任到人？是否有团队人员联系方式汇总？可以把整个活动当作一个项目，列出项目清单，便于查漏补缺，也便于之后进行复盘。

下图是BetterMe武汉营2016年4月3日第一次开营前做的流程表，越仔细越心中有谱。

BetterMe武汉线下活动具体流程（2016年4月3日下午2点到6点）

序号	时间	环节	活动内容	预计耗时	负责人	跟进内容
1	1：30—2：00	签到	微信签到+照片墙展示	30min	Limy	1. 活动志愿者13点到达会场，提前进行分工安排 2. 准备好纸质签到表，签到领取徽章和明信片，要求领用人签字 3. 报名者提前进行分组，活动现场一共分成9个组。现场按照组别进行签到。全场布置也按照小组人数摆放桌椅。 4. 提醒大家提前填写明信片。（明信片活动：现场填写带有BetterMe的LOGO的明信片，写下对同伴的祝福。在活动环节赠送给同组的小伙伴） 5. 到场人员可以去会旗上面签名 6. 提前安排摄影，拍照人员。现场负责人：田小田 7. 13：30开始播放暖场音乐，负责人：Limy
2	2：00—2：03	暖场游戏	抓手指	3min	博文	主持人负责开场，同时通过暖场游戏调动现场气氛
	2：03—2：10	活动介绍	介绍本次活动主题及嘉宾介绍+介绍BetterMe和武汉营未来的规划+介绍明信片的作用	7min	博文、付月	1. 活动开始前，在会场四周布置BetterMe的优秀作品展，负责人：柒柒 2. 本环节PPT，田小田做 3. BetterMe大本营+武汉营+明信片用法介绍人：武汉营营长付月 4. 到场嘉宾介绍：博文+付月
3	2：10—2：40	自我介绍	一分钟自我介绍	30min	付月	1. 介绍PPT田小田做 2. 签到组事先麦客表单收集参与者信息，用报名者照片制作邀请函及自我介绍PPT 3. 现场按照小组，口头进行一分钟自我介绍 4. 主持人引导大家自我介绍的时候不要拖堂
4	2：40—2：45	挑选组长	每组自荐或者推选小组长	5min	博文	1. 3min每组自荐或者推选出小组长，给组长发放贴纸，由签到组记录 2. 2min公布挑选的组长结果 3. 主持人介绍第一位分享嘉宾
5	2：45—3：45	嘉宾分享	“如何打造个人品牌”——秋叶大叔	1h	嘉宾把控时间	1. 大叔开持模式，时间计划1h 2. 三水负责提前及现场提醒嘉宾分享时间
6	3：45—4：00	嘉宾问答	嘉宾问答或小组讨论	15min	博文	1. 此环节根据活动现场时间和观众热情准备预案：现场时间允许及观众热情，就做分组讨论。讨论话题为：如何打造个人品牌。如果无上述条件，就做嘉宾问答 2. 小组讨论：讨论结束之后，每组派代表发言，最多挑选3个组发言 3. 嘉宾问答：嘉宾分享结束之后，观众可以向嘉宾提问，最多3个问题。此环节为避免冷场，提前安排人在场下准备好问题
7	4：00—4：15	COFFE TIME	休息时间	15min	主持人要给大家温馨提示	1. 柒柒提前提醒咖啡厅工作人员准备好饮品和茶点。按小组领取饮品和茶点。现场不接受单点 2. 主持人提醒大家填写明信片 3. 提前安排好区域，方便大家找嘉宾要签名 4. 拍照人员可多拍摄活动素材
8	4：15—4：30	热场游戏	“吃鸡”	15min	博文	1. 活动形式可以简单，但是需要足够能调动现场气氛 2. 游戏失败，小伙伴当场表演节目。需要受惩罚的小伙伴如果当场不能表演节目。则等攒够3个人之后，由主持人带领，做性感的动作（比如扭屁股）
9	4：30—5：30	嘉宾分享	“如何高效自学一门知识”——老秦	1h	嘉宾把控时间	嘉宾大纲由三 水负责
10	5：30—5：45	小组讨论	嘉宾问答	10min	博文	嘉宾问答：嘉宾分享结束之后，观众可以向嘉宾提问，最多3个问题。此环节为避免冷场，提前安排人在场下准备好问题
11	5：45—18：00	总结发言	活动总结	15min	嘉宾、小伙伴	小伙伴表达感触、工作人员表达感触
12	18：00—18：10	合影留念、跟拍	一起合影，小伙伴相互合影、工作人员及志愿者留步给北京营录制视频			1. 超级大合影要注意展示会旗，KT板，徽章等标志性LOGO的展示 2. 录制北京营视频可以由工作人员和志愿者来完成 3. 邀请嘉宾录制BetterMe宣传口号

5.复盘期

复盘期主要包括活动完成后收集参与活动人员的反馈与后期宣传。

线下活动结束后，对参与活动人员的反馈，以文字、音频、视频的输出方式进行活动回顾和现场还原，让更多没有参加的人对活动本身和社群有所了解，对下一次活动能起到宣传推广的作用。

一场线下活动做完后如果没有进行复盘总结，很多当时存在的问题就容易被忽略和遗忘，然后反复在同一个地方做错。

活动复盘需要活动各项目负责人提前提交在活动中遇到的问题以及解决的方法，然后由复盘负责人收集整理，按照复盘框架组织讨论。再由复盘负责人整理讨论内容，形成复盘报告初稿。由活动各项目负责人对复盘报告初稿提出修改意见，复盘负责人针对修改意见，形成复盘报告终稿并进行存档。最后复盘活动资料归档提交总部。

线下活动复盘				
基本信息	复盘主题			
	复盘时间			
	参加人员			
	用时			
复盘	回顾目的和目标	目的		
		目标		
	评估结果		分析原因	总结经验
	亮点			
	不足			

活动目的和活动目标的区别在于：目的比较抽象，目标则比较具体，可能表现为某项指标，如活动结束后用户数量增长多少、转化率是多少等。

通过梳理和优化流程，细化和明确每个环节，整理出工作指导手册，能够提高效率，让下一次活动的开展更加顺畅。

3.4.10 线下沙龙活动团队常见分工配置

社群类型不同，线下的活动内容也就会不同，相对应的团队分工也会有区别。沙龙形式的线下活动是各个社群比较普遍的一种线下活动方式，对其他类型的线下活动形式的分工也有参考价值。

本书分享一个常见的沙龙形式线下分工配置供大家参考（见下表），可以根据活动的需求安排人手，根据具体情况来增加或者减少相应职责，一人可身兼多职。

外联组	场地管理	1. 筛选符合活动要求的场地（如咖啡厅、创客空间、培训室；以能寻求资源合作免费使用为佳，并制作通讯录） 2. 场地洽谈预约，场地资料库搭建 3. 场地设备确认及现场资料管理（如投影仪、话筒等）
	邀约嘉宾	1. 嘉宾邀约，向嘉宾介绍社群（统一对外文案） 2. 嘉宾预约（确定分享主题与时间） 3. 在各环节与嘉宾的及时沟通 4. 确定嘉宾分享文稿与PPT
活动支持组	引导签到	1. 现场签到、个人信息采集 2. 引导人员入场 3. 发放入场前的物料
	PPT播放	1. 负责现场设备 2. 与主持和嘉宾沟通播放要求
	摄影师	1. 拍摄活动过程中有代表性的环节 2. 过程录像（提前设置好机位） 3. 活动结束后的合影
	主持人	1. 介绍活动主办方、活动主题、嘉宾 2. 掌控活动流程 3. 活跃现场氛围
线上工作组	统筹	1. 负责线下活动的宏观方向 2. 开拓资源 3. 活动方案的制订与把控 4. 统筹安排活动
	群管理	1. 接待活动参与人员（答疑、告知时间地点等） 2. 收集群成员意见并反馈给统筹（如期待分享主题、活动建议等）
	推广	1. 线上团队进行社群、微信公众号、微博、豆瓣、知乎、论坛或者在自有网站上进行宣传 2. 团队名称关键字搜索排名优化 3. 嘉宾线上资源推广，如微博宣传、公众号宣传、朋友圈宣传 4. 活动结束后的二次微博、微信等新媒体传播分享
	复盘总结	1. 整理参与成员、嘉宾的反馈和总结 2. 组织团队成员对整场活动进行复盘，完善最初的方案 3. 输出复盘报告

3.4.11 如何筹备全国巡回的大型品牌社群活动

越来越多的社群意识到，线上线下打通能够更好地提高粉丝黏性。举行全国巡回分享，一方面它可以是工具和渠道，提升品牌影响力和产品曝光；另一方面，它也能建立品牌的良好形象，为公司带动整体销售。那究竟该如何筹备一年多场全国巡回大型品牌活动呢？

1.确定年活动场次、地点、时间、主题

和线下沙龙活动不同，全国巡回大型品牌活动不能临时策划，需要以年度为单位提前策划，在年初就制订规划，本次巡回活动今年要举行几次，分别在哪个时间在哪个城市举办，提前确定一个统一主题，进行统一的品牌策划，这样也方便强化品牌，找赞助商合作。

2.策划活动形式

活动策划要围绕目标构思，计划投入的资源、举办活动的理由和想要达成的效果要清楚明确。像知识IP大本营举办的“大咖秀”活动目的是为了提高知名度，扩大品牌影响力，不以盈利为目标。

（**1**）面向目标受众，明确活动类型

一般来说，需要清楚活动是为谁准备，这点是最为重要的，面向目标受众明确活动形式是活动策划的第一步。比如“大咖秀”活动，我们的目标受众是社群粉丝和爱学习、爱分享的职场人士，因此我们的活动类型确定为学习类主题付费分享活动，定价在149～199元。

（**2**）确认活动的规模和预算

对于像“大咖秀”这样的活动，根据经验，每场规模定在200～300人为宜。如果活动规模太大，场地很难找，而且费用高；如果活动规模太小，就很难吸引大咖以友情价来参加活动。每场预算在扣除成本后还能有微小盈利，主要包含各推广渠道费用、线下执行费用、各环节礼品或奖品费用、差旅费等。

（**3**）选择活动场地，进行场地对接

受活动费用限制，要想让“大咖秀”这样的活动不亏钱，必须要寻找免费而且交通方便的场地，这就需要动用组办方的人脉资源去解决，这个环节往往是非常花费时间的。

（**4**）进行嘉宾邀约

关键是提前和嘉宾约定好分享的主题以及分享的时间；做好推广海报，使嘉宾分享内容更加吸引人。

3.准备活动招生文案

编写公众号推文，进行宣传海报设计，以上内容一定要注意经过社群内部审核、分享嘉宾和场地方确认后方可发布。

4.制作活动推进时间表，推进准备工作

当活动基本成型后，正式进入执行阶段。一般需要召集参与此次活动的人员一起开一个准备会议。根据已确定的活动时间向前倒推，梳理活动节点，分配好各项准备工作并确定各项工作负责人，活动总负责人随时跟踪完成情况，如下表所示。

××××活动推进时间表				
时间	事项	负责人	电话	备注
9月1日—4日	活动专题制作	小甲	131××××8541	专题页面需求1234…
	线下物料设计	小乙	132××××8542	物料设计需求1234…
9月5日	活动征集发布	小甲	131××××8541	征集注意事项1234…
9月5日—9日	投放渠道安排	小丙	133××××8543	监控各渠道投放情况及效果
	用户咨询接待	小甲	131××××8541	熟悉活动规则事项
	活动报名统计			每日报名情况统计并反馈给老A
	线下物料制作	小乙	132××××8542	物料制作需求1234…
	活动礼品落实	小乙	132××××8542	与赞助方沟通确保数量无误，约定送达时间地点
9月10日—11日	人员筛选通知	小甲	131××××8541	划分通知名单，准备通知话术
		小丁	134××××8544	
	活动场地布置	小乙	132××××8542	及时反馈完成进度
		小丙	133××××8543	
	主持人与串词	小戊	135××××8545	联系主持人并撰写活动串词，如需活动通稿一并准备
9月12日	活动扫行			详见活动执行案
总负责人：老A　136××××8546				

为了做好活动跟踪，建议在各个阶段要特别注意如下事项。

（1）宣传报名

首先要制订分解目标，制作一个甘特图，将每天的进度直观展示出来。然后进行每日动作详细说明，同时要注意定期汇报报名进度情况。

① 当日的销售目标和金额；

② 目前的进度和本期进度规划；

③ 所有营销动作和预计带来的销量；

④ 你现在遇到的困难和需要的帮助。

最后加报名人员为好友，活动前3～7天建立活动群，将参加活动的人逐一拉进该活动群。

（2）物料设计制作

说明设计需求，包括风格图案、尺寸大小等，并跟踪制作公司的制作情况，包括使用材质、色彩偏差等，确保保质保量地完成任务。

（3）报名统计及通知

报名情况一定要及时统计，一旦发现报名人数过少，离预期人数差距过大，应及时反馈给总负责人，商量是否增加投放渠道和投放力度，以保证活动人数。

活动前通知报名成功用户，根据报名时留下的联系方式（电话、短信等），确认能够准时参加活动的具体人数。

如果报名情况良好，可以适当加放10%～20%的名额，因为线下活动总有人因为种种原因没有来，加放名额可以必免场地闲置率过高，浪费成本。如果来的人多了，适当加座就好。

（**4**）提前确定活动主持人

最好请有专业主持经验的主持人，并请对方提前安排时间熟悉活动、串词。

5.制作活动执行方案，分解执行任务

在各项准备工作有条不紊推进的过程中，活动负责人还要制作一份活动现场执行方案，结合设定的活动流程，把签到、主持、摄影、道具、场务等现场执行的各项工作分配到个人，执行方案一般精确到分钟。

在线下活动开始之前的一两天，召集所有执行人员开活动动员会，下发执行方案，逐项分解任务到个人，保证每个人都清楚自己在现场应该做什么工作。

6.现场执行

现场执行就是把上一步的活动流程一项一项落实，只不过事情更多、更繁重。总负责人要处变不惊，面对各种状况迅速应变，做出应对措施，并通知到相应负责人。

内部执行人员到场后应迅速进入各自工作岗位，如签到、引导、维护用户；主持人再次熟悉串词；各项物品负责人清点数量并准备提前送到预定位置；提前与摄影师、摄像师沟通，说明需要什么场景的人物特写等拍摄需求。如果有多名摄影师，还要做好分工、划分职责……总之尽快把现场所有的准备工作做到位。

线下活动体现一个平台的品牌和服务质量，而且是和用户直接接触，你无法预知现场的各种突发状况，一旦处理不好就很可能直接失去用户，并影响品牌形象。活动运营做多少种预案都不为过，至少要在活动开始前设想好最可能出现的几种问题，并想好相应的解决办法，在动员会上通知到可能出现问题环节的相应负责人，在活动进行中一旦发现问题应迅速启动应急预案。

比如，某个执行人员迟到，总负责人要立马安排其他人补位；用户签到环节，签到负责人要快速联系未准时到场的用户，查明情况并标记清楚，对最终到场人数做出准确预估。一旦用户人数不足，应及时通知总负责人，以评估是否影响后续活动环节。

如果活动进行中再出现流程变化，总负责人可趁主持间歇空档快速告知主持人，以便主持人临场应对。还要及时通知其他执行人员协助。

7.活动宣传和复盘

及时收集活动当天的照片、活动参与者朋友圈好评、读后感文章，以便作为活动推送回顾文的素材。

要及时对活动细节进行复盘，保存活动资料，便于下一次改进。

3.4.12 如何举办一场大型社群周年庆

社群周年庆典是社群成员十分重要的线下情感连接和社群文化传播载体。

组织一场成功的社群周年庆典，不仅可以展示社群的整体形象，彰显社群的品牌效应，还能够激发粉丝的自豪感和荣誉感，加强粉丝对社群发展的信心，进而激发员工的工作激情。因此，办好社群周年庆典有着十分重要的意义。

策划组织周年庆典很多流程可以参考线下沙龙和社群线下品牌活动，我们重点介绍周年庆需要把握好的关键点。

1.确定时间、地点、规模

时间一般选择在年末，11月最为合适，因为12月接近年末，社群成员本职工作也会很忙，无法到场。地点必须选择社群成员和粉丝较为集中的一线城市。

年会一般不要超过500人。一方面500人以上活动需要到相关部门备案；另一方面，500人以上场地比较稀缺，费用都很高。

2.确定一个年会主题

年会主题要始终围绕社群文化这一核心主线。社群周年庆本身就是进行线上社群连接落地的一种有效策略，以传播社群文化理念增强社群成员和粉丝黏度为宗旨。比如BetterMe二周年庆的主题定为“我们跟2017的约定”，符合BetterMe社群共同成长的理念，陪伴大家共同成长。

3.确定分享嘉宾

年会嘉宾一定要邀请社群创始人到场，并且要邀请一年来社群优秀成员作为主要嘉宾。然后邀请自身具有影响力且与我们社群关系较为密切的大咖参加。确定名单后，依次进行邀请。

嘉宾同意后，随即告知嘉宾活动详情，收集嘉宾照片、嘉宾头衔信息、嘉宾分享题目和大纲，告诉嘉宾现场分享需要准备PPT等。

4.确定活动场地

年会活动场地关系整场活动的成功与否，因此是前期最重要的一个准备环节。

年会场地价格商谈合适后，必须派有经验的人亲自查看场地。

了解场地周边交通、餐饮便利程度；了解场地细节，如座位（总数、一排可以摆多少座位）、现场设备（话筒、音响、投影仪、WiFi是否可以使用）、场地形状尺寸等，以确定需要准备的物料。

特别提醒，年会是一个社群最重要的活动，务必在物料设计上推陈出新，要有创意，给人眼前一亮的新鲜感，不能舍不得花钱。若让远道而来的小伙伴没有新鲜感，反而会因小失大。

5.制作宣传、报名计划

年会要提前大规模预热和宣传造势，扩大大家对年会的关注度，提升年会的影响力。

同时年会的报名也要注意一般分3种情况：一种是主动邀约名单，借助年会这个平台邀请嘉宾或朋友参与，给他们一个了解社群的机会；另一种是内部推荐，让一年中表现出色的小伙伴有机会免费参加年会享受荣耀；最后一种是对外开放的名额，可以付费，也可以抢票，取决于组办方的运营思路。

根据活动需要从物料清单中筛选制作活动礼品，合理安排礼品设计周期和制作周期。同时邀约赞助商进行礼品赞助，为到场人员准备惊喜大礼包。最重要的是准备订制专属蛋糕。

6.邀请赞助商赞助礼品

年会要借助社群影响力，找各种赞助商赞助礼品，以便作为福利发送给参会小伙伴，让他们感觉加入社群是超值的体验。这就需要社群运营者想办法征集到好的赞助礼物。我们为赞助商做宣传，他们为我们赞助礼物，资源互换。

7.年会彩排

年会作为社群大型活动，可能还有歌舞等才艺表演环节，这就需要安排提前彩排，避免低级失误，控制每个活动环节的时间。

另外，年会开场一定要做一个全年精彩活动和社群个人成长回顾的视频。视频中出现的社群成员越多越好。也可以邀请各地社群成员拍短视频送祝福，营造社群一家人的氛围。

3.4.13 线下活动有哪些容易忽略的细节

很多社群是依托线上成立的，缺乏线下活动经验。一旦转入线下，很多人因缺乏活动组织经验而吃很多亏。这一节我们把容易出问题的环节及解决方案整理了一下，供大家参考。

1.场地租赁

（1）免费场地要提前签订协议，避免临时变卦。在活动前3天被告知因为不可抗力导致场地不能用的情况也会发生，因此，要准备好备选场地，防止中途出现问题。

（2）场地费用无论是收费或免费，都要签订协议。要问清楚协议场地是否完全免费，因为有些场地是

免费的，但座位需要按照人数收取费用。

（3）场地是否有停车位，是否免费停车等，这些都要提前跟场地方沟通清楚。

（4）看到所在城市有举办线下活动的，一定要留意他们的活动推送文章，借此判断他们的场地情况。如果合适可以亲自到现场了解情况，也可以通过参加活动评估场地质量，建立场地资源库。

2.物料准备

（1）建议物料要用心设计，花费不一定多，但全部物料统一色系，统一风格，这样可以营造一种和谐的氛围，提升群员的体验感。

（2）认真核对现场的嘉宾牌位顺序、赞助商品牌露出位置。顺序一般按社会地位、影响力、赞助金额等排序。如果不按一定顺序排序，一定要说明排名不分先后。

（3）注意物料材质的细节，如根据场地情况选择签到是臂贴还是手环。有些场地地板比较难清理，而臂贴又容易脱落后粘到地板上，此种情况建议最好用手环。

（4）物料需要留足制作时间，一般需要5天左右，采办物料需要预留7～10天。

（5）翻页笔、放映电脑、话筒都需要备份2～3个。

（6）找长期的合作供应商可以节约物料成本。

（7）逐项把活动所有需要用到的物料和礼品的种类、数量注明，并备注各物品用于活动的哪个环节。然后交代给各自的负责人，如果所需物料和礼品种类比较多，最好再做一张表格，交给各项物品负责人，避免错漏浪费。

3.报名环节

（1）活动现场不建议带年龄过小的孩子入场，小孩哭闹会影响嘉宾正常发挥和现场氛围。

（2）为了减少报名学员好友通过率，可以设置微信号填写2次，这样可以防止有些学员第一遍填写的微信号是错误的。

4.嘉宾对接

（1）嘉宾的分享PPT，尽量在活动前一周定稿，并且进行审核。如果嘉宾的PPT排版不理想，可以安排专人进行美化，好PPT绝对加分。

（2）活动流程要及时跟嘉宾沟通。分享过程中，如果有嘉宾临时离场接电话，一定要安排人跟进，保证联系畅通。

（3）介绍嘉宾的时候要保证嘉宾提前到场，活动时间、地点要多次提前通知嘉宾。嘉宾分享时长要重点提醒，可以安排人员倒计时，同时在活动前再次提醒嘉宾。对于缺乏演讲经验的嘉宾，可以要求其进行彩排或者提供逐字稿控制时间。

（4）现场安排嘉宾和听众互动，会增加整场活动的完整性。

（5）安排嘉宾第二天进群和大家做复盘分享会极大提高群员的体验感。

5.现场签到

（1）提前测试签到方式，并在醒目地方提醒签到的方式。如果是纸质门票，则可以忽略不计。票种有区分，签到处也要分开，如企业票和普通票安排两个签到区域。除了现场签到，还要安排工作人员在入场口引导，包括场外以及场内。

（2）工作人员一般要在活动正式开始前1～2小时到场，熟悉场地环境，准备各自负责的物料和奖品，尤其是负责签到的负责人，要提前到场，聚拢活动用户，不要让用户觉得早到无人接待。聚拢用户也方便后到的用户找到签到负责人签到入场。

（3）候场时可以选择匹配气氛的音乐或者宣传视频。

（4）活动群可以在活动开始的前3天左右建立。太早会增加运营压力（通知日程和路线），太晚起不

到参加活动的人互相连接、互相熟悉的作用。活动群建议在活动结束后3天内解散，可以减少运营压力。

6.现场组织

（1）拍照。活动拍照一定要请专业的摄影师，这样可以提升整场活动的档次。要提前同摄影师沟通拍照需求，如嘉宾照片、签到照片、赞助商品牌露出、场地品牌露出等。照片要加上宣传方的LOGO水印，并及时发送到活动群，增加活动的曝光度。

（2）活动大合影建议安排在活动中场休息时，这样可以保证人员的完整性。

（3）PPT共享。提前与分享嘉宾沟通分享PPT是否可以发到微信群分享给学员。在活动分享现场同步上传嘉宾分享的PPT图片（可以得到授权后打上活动的LOGO），这样可以方便学员学习和转发到朋友圈。

（4）奖品互动。可以在活动中场休息期间在活动群中发红包抽奖，最佳手气者给惊喜礼品，提高现场活跃度。

（5）宣传。活动结束后，要在48小时内输出活动回顾文到活动群，对活动宣传、曝光，扩大影响力。

3.4.14 社群活动如何吸引赞助方合作

1.留意和自己社群调性相匹配的赞助商

一般来说，找到与自己品牌调性相匹配的赞助商，成功合作的概率会更大。我们可以留心观察和我们社群类型相仿的其他社群，他们找的赞助商是哪些，然后顺藤摸瓜找到这些赞助商进行谈判。例如，BetterMe大本营的一周年庆活动在深圳举办，深圳城市营长找到了同期赞助了行动派的一些赞助商，顺利地和其中的多家赞助商达成了合作。

2.做好充分的资料准备

写好自己的社群简介，对赞助商判断是否值与社群得合作很有参考价值。例如，BetterMe大本营一周年庆招募赞助商时的简介：

BetterMe大本营是以“一个人走得快，一群人走得远”为理念的互联网学习社群。成立3个月即发展为全国性社群，运营团队超过百人，受到媒体广泛报道。2015年10月16日建群BetterMe大本营成立。2016年1月20日上海营线下开营意味着BetterMe大本营社群开启线上线下模式。经过近一年的发展，BetterMe大本营渐渐在社群领域有了自己的口碑和品牌。

线上做影响力，线下做落地品牌。BetterMe线下启动9个月，目前全国已经有24个城市营（北京、上海、广州、深圳、杭州、武汉、厦门、重庆、苏州、长沙、济南、哈尔滨、成都等），线下活动开展了80场。这些城市大多是一线城市和经济发达的省会。这些城市学习氛围相对较高，我们的目标人群也在这些地方活跃。

我们有优质合作资源。

（1）合作出版社资源：机械工业出版社、黑天鹅图书、人民大学出版社、人民邮电出版社等。

（2）合作场地资源：多家合作方场地资源。

（3）合作媒体资源：优酷。

（4）知识型IP导师资源。

3.清楚自己目前需要什么赞助资源

社群活动赞助可以从以下3个方面考虑。

（1）礼品赞助商（书籍、粉丝礼品、抽奖礼品、嘉宾礼品等）。

（2）现场宣传物料赞助商（背景墙、展架、印刷等）。

（3）活动服务赞助商（专业摄影摄像、照片打印机、嘉宾接送机服务、茶歇饮品、住宿、晚宴等）。

另外，需要注意的是，赞助商数量不是越多越好，一开始就限制赞助商的数量反而有利于吸引赞助商

合作。

4.展示能够提供给赞助商的价值

跟赞助商谈合作的时候，首先需要从以下3方面了解对方。

（1）他的平台缺什么你能够提供给他的资源？

（2）他的平台有什么样的资源可以提供给你？

（3）他曾经和谁合作过？观察他们合作的结合点。

先利他，再利己。赞助商想问的问题都要提前设想好。当我们跟赞助商谈合作的时候，还是遵照利他的原则，要让对方知道他跟你合作，对他来讲是非常有价值的。对方了解之后我们再说我们需要他配合什么，配合到什么程度。比如BetterMe大本营一周年庆活动就给赞助商提供了这些权益：

（1）我们BetterMe所有宣传渠道线上线下全程展示赞助方LOGO；

（2）现场展示二维码、粉丝提袋宣传资料；

（3）臂贴、门票、邀请函、宣传海报等LOGO展示；

（4）背景墙LOGO显示；

（5）VIP座位票套票3张；

（6）屏幕宣传LOGO播放2次；

（7）主持人开场串场致谢2次；

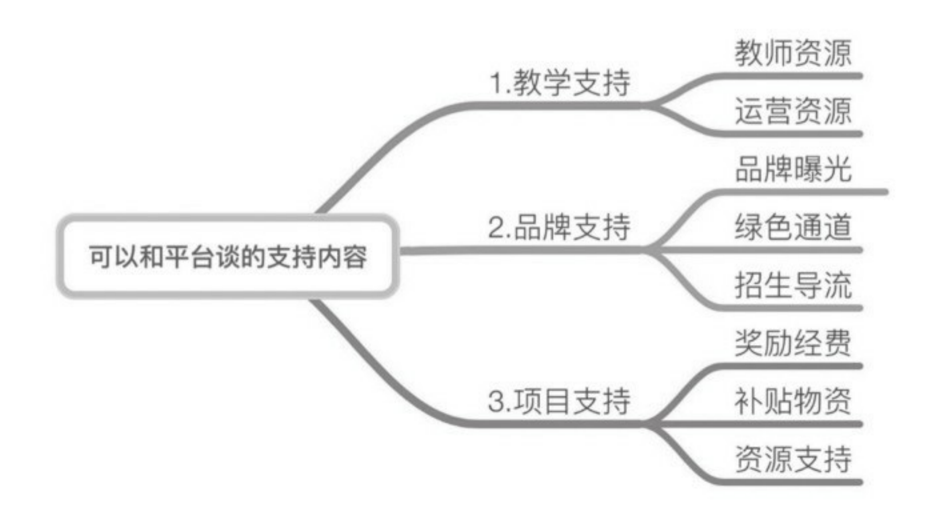
（8）后续新闻通稿及自媒体致谢；

（9）长期战略合作优先权。

5.展示自身实力

在沟通的过程中，我们也要清楚地知道赞助商想跟外界合作的目的，如有的是为了增加粉丝、有的是为了品牌曝光，有的是为了增加转化率。在了解了合作目的之后再采取相应的一些做法。然后把我们之前做的一些优秀的、成功的案例展示给他看，让赞助商知道我们的实力，这样赞助商对合作的意愿就会变得更强。

最后分享一个我们和百度问答这样的内容创业平台沟通可以争取的资源图。



3.4.15 如何打造社群人才储备梯队

社群日常运营中，人才储备非常重要。如果社群没有人才储备机制，一旦有工作人员突然离开，其他人因为不懂工作内容或工作节拍而跟不上运营流程，就会打乱社群的正常运营节奏。

如何做才能给社群建造一个人才储水池呢？其实答案很简单，就是如下3个关键点。

关键点**1**：设置观察员角色。

很多社群活动并不需要太多人参与，几个人就足够撑起一台戏。为了让社群能持续运营，我们建议在团队每次活动中设置几个观察员。

观察员一开始就要约定他需要了解整个活动流程，但并不需要马上具体工作。一旦一个人有了要了解和观察的意识，他就会从活动的参与者变成活动的观察者，对活动过程的细节更加留意，从中就能学到更多的处事方法。

在网络上你很难对小伙伴进行强化培训，但是在群里通过耳濡目染的方式，也能让他们了解社群的运营模式。另外，网络小伙伴因为种种原因随时可能出状况，这时候观察员也可以随时扶正救急。

关键点**2**：提前贮备可用人才。

以BetterMe社群为例，人才储备分3个阶段进行。

第1步：内部推荐，由核心群员推荐优秀的成员。

第2步：填写推荐理由。推荐群员关键是要交代成员背景，说明推荐理由。例如，他是什么时候加入本组的，他做了哪些事情让你觉得他可以胜任更重要的角色（客观事实，具体数据），你对他的评价（主观看法）。

第3步：纳入观察员考核体系，提供社群小任务测试检验群员的能力和意愿度。

关键点**3**：完善社群岗位工作移交说明书。

一旦观察员表现合格，就可以将其正式发展为社群运营核心骨干，这个时候社群内部应该逐步整理出关于社群运营岗位的工作移交说明书。

虽然社群是非正式组织，但是也需要有岗位职责说明书工作流程配合及各接口说明书。特别是在网络环境下，人员变动频繁，没有辅助文件体系帮助，沟通效率会比职场中面对面沟通效率低很多。

有人说我们社群还好啊！这往往是因为社群规模不大，大家互相熟悉，产生了工作默契或者化学反应，不需要任何说明书都能把工作完成得很好。但社群一旦做大，群员遍布全国各地，而人员变动又非常频繁，此时，你就必须像企业一样做岗位职责说明书。而至在网络环境下，人员变动的可能性更大，岗位职责说明书等的存在必要性就更大。特别强调这些说明书中最重要的是岗位职责移交说明书。

比如在BetterMe社群，内部工作移交时都已经建立了规范的移交文档系统。文档内容主要包括：

（1）对BetterMe现状的简介 （各组主要工作内容及人员分工安排详细说明）；

（2）工作内容，即说明该岗位的工作职责；

（3）正在推进中的工作事项，推进中存在的问题及后续注意事项；

（4）后续工作推进计划；

（5）提交汇总的文献资料和资料清单；

（6）向工作团队介绍接管人；

（7）敏感的信息，单独告知接管人留存，如微信公众号、微博、公共邮箱等的账号及密码等。

其实岗位职责说明书就相当于在社群人员变动时，可以快速移交给现任负责人的工作，让后续接手工作的人可以快速上手。如果有可能，建议最好让移交人和接管人花一段时间共同推进工作，这会让工作衔接得顺畅。

3.4.16 将试点城市活动复制到更多城市

举办成功后，在复盘总结的基础上，社群可以依据自己的发展情况确定是否需要将活动快速从试点城市复制到更多城市，使社群发展获得更大的空间。

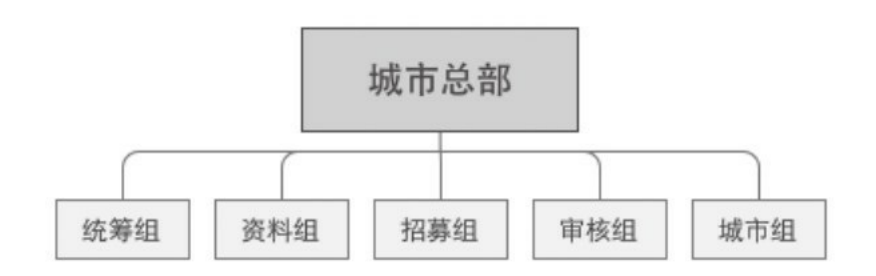
活动试点城市可以优先选择经济发达的一线城市，如北京、上海、广州、深圳。因为一线城市资源更加丰富，而且一线城市由于竞争大，生活节奏快，学习动力足，自我提升氛围好，结识异地志同道合的朋友的需求更高，因此，容易召集参加活动的人。

当然，跟社群自身关联比较大或者资源比较丰富的地区也可以作为试点城市。

选择复制线下活动到其他城市需要因地制宜，灵活变通。要根据城市经济基础和文化氛围，选择活跃的城市开展线下活动。一方面，各方面资源相对更多；另一方面，所在城市社群成员比较集中，能发动周边地区的人参加，从而扩大社群的影响力和号召力。

试点城市线下活动成功举办后，经过流程化梳理就可以复制到其他城市。此时社群需要专门设置一个部门来统筹全国各个城市的线下团队，帮助社群建立全国线下网络，合理规划各城市线下的建设，确保各城市线下组织良好运营。配合线上其他部门做好线下活动宣传，提高社群在各城市的影响力。帮助社群用户线下互动，增强黏性和参与体验。

比如BetterMe社群在上海成功举办活动后，快速形成标准化工作流程，开始启动全国复制工作。



BetterMe城市负责人可以在城市总负责部门下面设置分组来流程化、系统化复制城市活动，社群也可以根据自己的具体情况增加或者减少功能小组。

BetterMe社群在举办活动的过程中发现城市负责人最重要的能力并不是运营能力，运营能力可以通过后期的培养提升，可能最重要的还是个人性格和团队的协作能力，这是无法用表单来体现、量化的，需要沟通相处后才能知道。因此，在后续招募城市负责人时，BetterMe社群的文案更侧重吸引可以培养的城市负责人，在他们的招募文案里突出强调了如下内容。

•列出为什么他们零经验也能做到的原因（因为有总部各方面的支持，包括提供方案资料库、高质量设计海报、各个平台的宣传推广等）。

•成为城市负责人他们能收获什么（遇到更多同频率的人，跳出自己的狭小圈子，看到更大的世界，得到全局意识和领导力的锻炼等）。

•提出温和的要求（认同社群理念、有亲和力等）。

将对负责城市线下团队感兴趣申请报名的人拉入同一个群中，彼此都是不认识的，对工作也不熟悉，所以要通过培训建立信任感和熟悉感。



在群里培训时可以先请现任城市负责人分享经验。现任城市负责人可以先做自我介绍，拉近彼此间的距离。再把自己亲身实战验得来的经验分享给众人。自己在活动过程中的收获和体会是最有说服力的内容。

分享后再做集中答疑，消除报名人员心中的疑问，降低因为未知带来的恐惧感。

这是BetterMe社群对第一批申请报名的城市营长进行的第一轮培训，现任营长们分享自己从0到1建立城市营的经验，消除想要参加却又怕自己做不好的顾虑。

如果社群城市负责人已经对城市线下活动有了大致的了解，那么就可以通过分发城市营规划方案模板，让有强烈意愿的报名者提交所在城市的城市营规划方案来筛选合适的人。

以BetterMe社群武汉营为例，他们根据总部的城市营规划模板和武汉的具体情况，提交了符合武汉城市营发展的规划方案。总部审核、通过后，城市负责人就可以着手开始第一次线下活动的策划。城市负责人向总部提交首次线下活动方案，总部根据以往举办活动的成功案例，对方案进行可行性评估。方案中如果有需要总部支持的，总部会安排资源和人员进行辅助支持。



BM 武汉营规划方案

目 录

当活动的前期工作都做好后，就可以开展线上线下的宣传活动。活动结束后进行活动方案优化，完成复盘总结工作并提交总部归档。第一次用优质的活动内容打开口碑，再加上城市营线上日常维护，下一次活动的顺利开展就是水到渠成的事情了。

3.4.17 务必重视社群基础数据库的建设

在各个城市的线下活动持续复制的过程中，系统整理、整合资料库就显得非常有必要，可以提高资源利用率和团队协作效率。

1.社群成员信息库

建立社群成员资料库，一方面可以让社群对自己的社群成员数据有一定的了解，另一方面可以帮助社群成员更好地融入其他的城市和社群。

除了传统的Excel表格，还可以利用第三方工具Group+来管理成员资料库，对成员进行分类和筛选，以便后续活动的开展更有针对性。Groop+还可以免费群发限定数量的短信，通知参与人员，非常方便。

2.物料库

建立物料库，把线下城市的物料进行统计汇总，当某一城市营的物料不够时，可以及时从其他城市营调度，省去不必要的物料开支，也便于城市线下团队在活动开展前对物料到位情况进行追踪。

3.嘉宾资料库

建立嘉宾资料库，一方面如果嘉宾的工作性质是流动性的，或者经常出差到各个城市那么就可以联系线下合作；另一方面，整合全国嘉宾资源，为线上合作做准备。

比如BetterMe社群杭州营开营之前，从其他城市营成员处获知秦阳要来杭州出差，于是马上联系秦阳，成功邀请他作为杭州营开营嘉宾。此次活动开展得非常顺利，朋友圈好评如潮。



4.场地资源库

建立场地资源库，一方面可以为新城市营找场地资源提供思路，另一方面可以避免某些城市营在场地费用上开销过大，起到借鉴作用。

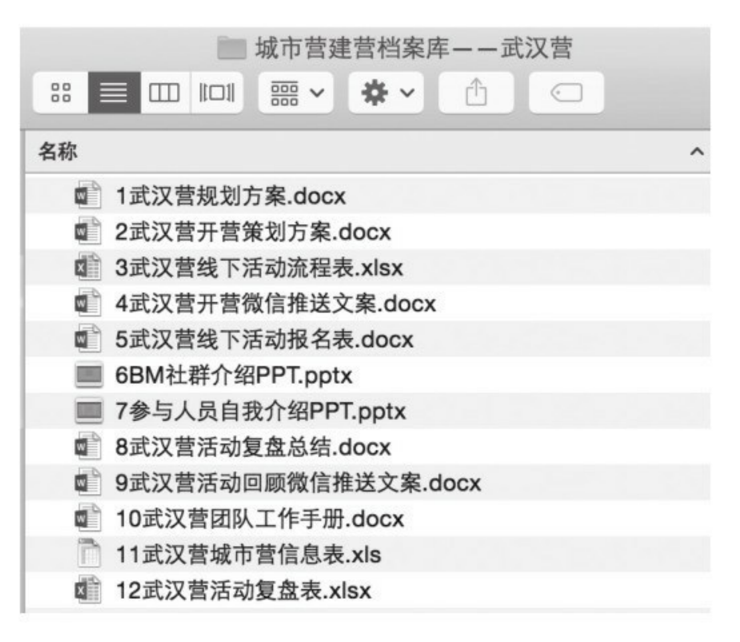
场地资源库						
序号	名称	地址	电话	可容纳人数	消费	特色

5.活动游戏库

建立活动游戏库，将线下活动的暖场游戏进行汇总，这不仅使参与成员每次都有新的体验，也节省了工作人员找游戏和对新游戏的试错时间，提高了工作效率。

6.线下城市文件模板库

比如BetterMe社群，每个线下城市营都会在开营前通过填写模板建立城市营开营档案库，做到准备充分，心里有数，为提高工作效率、顺利开营打下坚决的基础。



线下团队开始运营后，总部收集各个城市营线下据点的文档，并进行归档和保存，让资源在各线下城市得到更充分地利用。

3.4.18 把线下内容作为线上传播的引爆点

一次成功的社群线下活动结束并不是工作的终点，线下活动的影响力辐射范围有限，必须通过整合线下工作内容，然后放到互联网平台上制造线上的有效传播。这样做的好处是，一方面，能够以点到面引爆扩散，吸引更多的人参加线下活动；另一方面，会刺激社群话题二次传播，吸引更多的人关注社群。

我们可以从以下3个方向进行引爆。

1.内容引爆

（1）通过对线下活动的描述吸引线上报名

线下活动处于报名阶段的时候，对公众传达活动举办的目的、活动性质和内容，以使该活动能给他们带来什么作用和影响等的过程中，对活动的描述需要做到准确又有吸引力，这直接影响线上的报名质量和传播力度。在这个阶段，对线下活动的描述除了准确有吸引力外，还有一点值得特别注意的是，降低期望值。线下活动做到用户看到线上描述之外的惊喜，能够提高线下活动的满意度和期望值，从而引发口碑传播。

下图是参与BetterMe社群线下第一期活动的成员的朋友圈截图。这期活动开始前并没有把线下活动的内容说得天花乱坠，只是客观地描述活动大纲。当参与的成员发现活动质量远超出自己的预期后，大部分人都忍不住跟身边的人分享自己的意外收获。

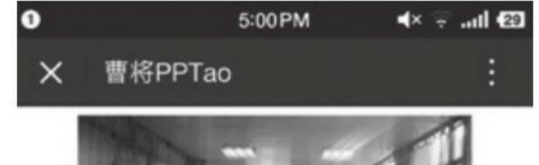


（**2**）通过对线下活动的内容呈现吸引线上转发传播

活动处于开展阶段的时候，好的内容通过全民直播能够迅速引爆线上传播。这个过程中，工作人员可以有一些非官方正式的引导，做示范作用，让大家知道如何去传播，传播哪些内容，从源头上对传播信息有一些筛选和导向。

（**3**）通过对线下活动的总结建立线上的口碑和影响力

线下活动结束后，对活动内容真实地还原，输出有质量的活动总结，能够引发二次传播，也能引发大家对下一次活动产生新的期待和关注。对于活动输出的文章，包含参加的人数和活动的内容，客观、真诚地总结比过度吹嘘活动的成功度更能吸引用户，社群也能更人格化。





分享结束后，几个朋友一同觅食，路上又交流了很多。

Ena说，今天感触最大的地方就在于，自己的困惑有时在自己的圈子里，很容易就变成困境。

但跳出来，跟其他行业其他背景的朋友交流，听他们的故事和解决方案，虽然不能立马见效，但总觉得心里热热的，困惑也淡了。

也就是在那一刻，对BetterMe这样的社群组织有了不一样的感受。

想想也是，至少有个机会，去认识一些有意思的人，在交流中碰撞出闪光，用这微妙光芒探索自己的方向。

当然，从操作方式上看，我也觉得，BetterMe确实会走得很远，有线上的积累，有线下的加深，彼此跨越网友这层关系，更容易结成真实可见的友情。

而友情，是支持人走得更远的重要动力。

下面是BetterMe的官方微信号，如果感兴趣，不妨关注一下。

2.渠道引爆

渠道流量和KOL（关键意见领袖）的引流，能够提高线下活动内容在线上传播的效率和影响力。

各大网络平台的曝光引流，包括媒体、社区、三方平台（如微信朋友圈、微信公众号、微信群，微博，豆瓣同城，“周末去哪儿”和“今天玩什么”等活动类的APP）、其他渠道等。

与社群相关的KOL进行合作，或者培养社群自己的KOL，以他们的视角来参与、点评线下活动。尤其

是几个KOL进行信息转发接龙的时候，传播力度更大。

这是一位之前对社群并不感冒的作者在BetterMe社群广州营被邀请参与线下活动后写的一篇名为《一个人走得快，一群人走得远》的推文，因为参与体验好，比作者向他的读者们推荐了BetterMe社群，为社群吸引了一批同频率的用户。

3.运营引爆

社群有生命周期，运营意味着补充能量，把握进度节点和时间节点，控制传播节点可以实现多次引爆的可能。全国性布局能够带来更多的合作机会，比如许多企事业单位在全国各地都有的分支，但是自身并没有社群运营能力和团队。通过合作的方式，和他们一起进行线下活动的同时，社群本身能够借力扩大影响力和知名度，同时还能引爆到线上。比如证券公司都有全国性的网点营业部，他们希望增强客户的黏性，通过社群的力量，再加上线下的网点场地和资源支持，线上线下打通就会事半功倍。

3.4.19 如何考核线下团队的工作

线下团队的工作可以从两个维度来考核：一个维度是项目完成的质量；另一个维度是团队发展的质量。

项目完成质量可以考核收入与利润、成本控制、口碑影响、运营频率等，比如，做口碑的团队重点考核工作量，做业绩的团队重点考核收入量。

社群的线下团队工作考核有两个点要特别注意。第一，很多社群成品是兼职社群工作，不能按企业的强规则对其进行考核，要采取多奖励优秀分子的策略，而不是采取惩罚措施，惩罚措施只能对专职员工采用。第二，社群很多活动是项目型的，很多成员是一次性参与，如这次有时间就这次参与，下次没有时间下次就不参与，所以考核要强调及时性，活动结束马上复盘，马上改进，马上给予考核评价，马上奖励优秀分子，这样才能在社群里起到激励效果。

同样，社群线下团队的考核也包括利益分配。我们推荐3个考核原则。

原则一：自己可以学雷锋，但不让社群成员做义工。

社群运营者为社群无偿付出是自己的选择，但不能因此要求社群成员都义务付出，要给予劳动报酬。因为是社群工作，特别是很多社群缺乏收入来源，报酬可以适当减少。另外，我们也可以用各种社群争取到的福利作为报酬。

原则二：多劳多得，按工作难度打赏。

在社群线下工作中，出力多的人要多激励。对于做了关键或重要贡献的人，要多激励，不能搞平均主义。一个线下团队，与其做人情人人有份奖励，不如把奖励大部分分给真正做了关键贡献的人，这样反而会吸引这些人留在社群。

原则三：项目结算，马上奖励。

社群线下团队绝大部分是兼职工作，仅是参与具体项目，不是长期合作，所以奖励也要适应这一特点，按项目结算，项目结束后立即奖励，这样可以大大提高群员士气。

CHAPTER 4 从社群到社群经济

社群经济被很多人看做是未来商业的核心动力，每个品牌、每个企业都要建立自己的社群。但社群不能一蹴而就，社群的建立是个渐进的过程。从以追求存在感为核心的围观者，到以追求归属感和认同感为核心的粉丝，最终到以追求成就感的社群，在这个渐进的过程中，才能逐步建立真正有凝聚力的社群，才能平衡社群商业化后对社群凝聚力的负面影响。

大部分谈“社群经济”的文章或图书，其实是把社群　变现和活动变现、粉丝变现混为一谈，举了很多的案例，根本不是社群变现的案例，而是粉丝流量变现模式或者社区线上线下活动模式。

4.1 从兴趣社群到商业社群

基于兴趣的社群构建不是最难的工作，把基于兴趣的社群导入商业模式，形成社群的自我造血模式，让社群能够长久运营下去，这是一个难题。

目前，容易形成商业转化的社群，都脱胎于粉丝经济。先是有粉丝，然后粉丝被召集形成社群，再通过社群的互动形成商业模式的原生动力。网上一般人认可的案例大概是小米科技、锤子科技、罗辑思维这样的案例。小米科技的雷军、锤子科技的罗永浩以及罗辑思维的罗振宇，他们产品品牌早期属性紧紧围绕自带光环的主角展开，多多少少借助粉丝对自己的认同完成商业转化。但对于大部分企业运营的社群，他们不太可能找到这样的明星人物营造社群，所以企业往往更关心能否围绕产品构建社群，我们的答案是这很难。

不是每个产品都具备成为社群成员同好的潜力。小米的早期粉丝可以是手机发烧友，罗永浩的粉丝可以一起谈情怀和工匠精神，罗振宇的粉丝可以谈求真、求爱、求智。你的产品有什么特点可以让粉丝汇聚在一起交流呢？

如果要经营产品型社群，那么产品本身就要有一定的复杂程度，可以让使用者通过使用产生话题。比如围绕“烤箱”这个产品也许能构建起喜欢做糕点的妈妈社群，但是围绕“洗衣机”就很难。洗衣机智能化程度越高，越让产品变成功能产品，而不是话题产品。

为什么手机能成为话题产品？因为手机不管是软件、硬件、外设，还是配饰，都可以成为使用者之间分享和交流的话题，有足够的深度去扩展组建社群的可能。

如果不能依托产品去构建社群，那么就只能思考能否围绕兴趣去构建社群。基于兴趣的社群如何连接到企业的产品转化，也是一个难题。

有意思的是，很多人认为罗辑思维是网上最大的社群，但是罗振宇也好，罗辑思维也好，也只是在会员中提供互帮互助的服务模式，更多的是通过微信平台实现群员之间自发连接，去中心化驱动，罗振宇和罗辑思维本身并没有投入多少精力来管理社群，倒是借助微信群成功启动了第三期会员招募，然后很快转型电商平台，变成最传统的口碑+导流的模式。

而罗永浩更是依赖自己的明星效应带动产品销售，借助转发粉丝口碑带动产品销售，所以很难说锤子社群是企业花费巨大精力去引导发展的结果。现在罗永浩的手机开始稳定量产，他更是花费精力打造线下旗舰店渠道，而不是关注社群建设。从商业角度看，社群经济也只能是产业规模化发展的初级阶段。

一个良好运作的商业社群必须具有如下几个特征。

（**1**）去中心化驱动

真正的社群是不能完全依赖灵魂人物驱动的，而是应该为了某个共同目标或者兴趣爱好而共同维护。

商业社群需要所有的社群成员共同参与，大家认可社群特有的文化，并依托这些文化内核发展自运营的模式。这样，社群成员才能通过自我发展建设出聚集在一起有能量的社群认同感。

要做到去中心化驱动，就必须在社群中培养一群有组织能力的活跃小伙伴。社群领导者应该通过活跃成员来完成社群的关系构建，而不是亲自主导社群运营，特别是要避免借助组织关系来管理社群。这也是一种文化引导下的"无为而治"。

（**2**）多元化活动连接

商业社群要想建立起来，很难一开始就定位某个具体的产品运营，更多的是应该思考如何让社群积极成员在社群活动中承担一定的角色，让更多的社群成员变成社群的建设者。社群成员可以在不同社群活动中扮演不同的角色，建立紧密的交叉联系，对接各自的资源和需求。社群活动产出有质量、有趣味的内容，从而吸引更多成员加入社群，创造出更多的活动连接。

在一个社群中，一开始可能围绕一个点进行连接，慢慢就应该扩大社群的连接兴趣点，比如围绕运动、健身、阅读、手绘等构建社群的内在连接点。这些点扩大了社群的内部连接，使社群成员更加具有凝聚力。更重要的是社群连接复杂化才可能借助社群成员内部分享和资源共享带来新的商业合作机会，社群成员才愿意为成员之间的福利买单，这便是社群品牌溢价效应。

反过来说，社群内的人很难对单一产品保持长期兴趣，但是因为一群人有共同爱好，反而可以一起互相影响去购买很多不同类型的商品。对于小而美的商业模式，对于依赖高质量服务的商业模式，社群可能是一个标配，因为在社群里大家可以交换口碑，影响对方的购买行为，而且在群体内更容易形成购买冲动。但对于需要冷启动的产品，这样高活跃度的社群非常重要。

4.2 付费社群应该如何运营

这两年互联网用户的付费习惯已经渐渐养成，仅一篇微信文章打赏甚至都能收获1万多元。现在用户渐渐愿意为自己认同的人、认同的文章高频小额打赏，这正是很多自媒体感觉春天来临的原因。但是自媒体写作成本相对很低，一开始可以是一个人完成全部工作，如果企业或个人自媒体想运营社群，就需要团队协作，成本很高，不收费没有回报，甚至入不敷出；收费又特别考验商业能力。

2017年以来，越来越多的免费社群意识到运营成本不是通过碎片化时间投入可以平衡的，于是开始付费运营社群。在有的社群中，既有免费的入门群，也有收费的提高群，免费群和收费群是并存的。比如长投网理财社群在某些基础分享板块采用免费的方法吸引人群，在高阶分享板块采用付费的方法筛选目标人群，增加运营收入。

4.2.1 免费社群与付费社群的利弊

免费社群的优点是入群门槛低，能够给社群带来更大的流量，短时间内提升人气和覆盖率。

比如很多社群就是先运营微信公众号，等有了一定粉丝，就号召大家一起来免费学习，通过在线分享PPT、英语、理财等微课，在短时间内吸引了许多听讲座的听众，然后把这些听众变成微信群的群员，为今后变成付费群员奠定连接基础。

免费社群的缺点是加入者容易轻视内容贡献者的劳动，会低估别人知识分享劳动的价值，等你计划收费的时候，他们会产生抗拒心理。而且免费运营模式周期越长，获得持续性经费支持难度就越大。

付费社群的优点是提高准入门槛，能够更精准地筛选目标群体。比如ScalersTalk成长会社群、混沌研习社、碳9学社、许岑的PPT支付宝群、李笑来老师的学习群等都是收费型社群。

因为付费，在一定程度上能让学员的参与程度更高，另一方面运营成本有基础保证后，也能安排专人负责内容质量运营，从而提供更好的服务。

付费社群的缺点是有支付能力的人群相对来说会少很多。比如有的社群号称有几十万人，但是转化为付费用户的比例低到可以忽略不计。另外，由于网络上免费分享非常多，群员付费后，加入者的期待值也会相对免费来说会高出很多，这对服务提供者的内容设计和运营流程都提出更大的挑战。

如果你要做付费社群，你就得清醒认识到你提供的内容产品是否具有稀缺性。如果没有稀缺性，你的服务到处可以找到免费的替代产品，长期来看，你的社群很难生存。

我们在构建付费社群时，一定要问自己3个问题：

（1）我们提供的服务是否有虚拟化的免费服务？——有，我们好在哪里？

（2）我们提供的服务是否有线下的付费服务？——有，我们好在哪里？

（3）我们提供的服务是否有同类的社群服务？——有，我们好在哪里？

实际上，很多人并没有认真做市场调研就成立了付费社群，他们的逻辑是既然别人能做付费社群，那么我也应该做一个，这是收割粉丝信任做流量变现的短期行为。

比如我们运营了两个付费社群，一个秋叶PPT学员群，一个是知识IP大本营社群，我们在运营前对比了很多服务，确信我们有自己的核心价值。

秋叶PPT学员群，规模以万人计，保持相对低的活跃度，但是我们持续提供口碑极佳的在线课程及免费升级服务，在线答疑服务，在线作业批改服务，在线免费训练营服务。随着我们服务质量的不断提高，标准化水平进一步完善，我们的一些服务甚至可以考虑单独分解出来收费，如21天在线训练营。另外，秋叶PPT其实是通过产品收费，然后为用户建立一个学习群。

知识IP大本营社群，规模控制得很小，保持相对高的活跃度，我们提供的IP会诊、IP爆款事件分享、IP内容平台对接，在深度和效率上都是业内最贴近知识IP一线脉搏的。要想了解这个生态圈的动向，来知识IP大本营显然是一个好的选择。而IP大本营是直接社群收费，然后在社群里为大家提供各种服务。

为什么会有这个差别？因为各种学习型社群其实是泛滥的，对于不了解你的用户而言，收费是非常困难的事情，还不如通过有品质的产品说话。而知识IP大本营的稀缺性是独一无二的，门槛很高，直接收费只是门槛之一。

优质社群要有一定的高门槛。付费社群可以通过设立规则对成员进行筛选，这样就可以通过价格这个门槛相对精准地筛选出同一类人群，让行为模式、生活背景、价值观比较接近的人聚集在一起。同样背景的一群人反而更能建立同伴环境，也更容易吸引同类人加入，得到更多认可。

新东方前名师、畅销书作家李笑来做过一个有趣的尝试。李笑来老师也建立了一个付费学习社群，里面的人都在努力进步，互相学习互相取暖。李笑来老师的新书《七年就是一辈子》，不但不论册卖，还不能一次性买下，他提出一种神奇的定价方式——2555元/年。

对入群者的收费是关键一环，“在我眼里2555元的年费是一个过滤器，它起码筛选了两种人：肯付费的人、能付费的人。”

肯为知识付费和反之的两类人学习能力其实是有着天壤之别的，通过两道筛选，就会集结一群有共性的人，这样的人甚至愿意付费认识同类。

最后的结果是：预售结束，一个月时间里有1700多人购买。

当然，收费以后必然带来巨大的运营压力，这就是另外一个挑战了。

4.2.2 把免费社群升级到付费社群有哪些关键信号

很多社群想把免费社群直接升级成为付费社群，这条路是非常困难的。好的做法是在免费社群里导流愿意付费的人，再去建一个付费群，而不是把免费社群变成付费群。

成立免费社群门槛很低，只需以下3点。

（1）核心运营者自带光环，愿意输出，引发群员的喜欢；

（2）提供门槛，只允许价值认同的优秀群员加入社群；

（3）加入社群后有各种系统运营活动，让每个人在社群中能找到自己的位置。先有存在感，再有参与感，最后产生归属感。

这样不但可以成立社群，而且能很建立打出社群的口碑，大家觉得体验感特别好，觉得比很多收费的社群还实在。社群的核心运营者也就被绑架到了一个道德高地，因为一旦想变成收费的群，很多人会觉得：你变了，原来你所谓的免费付出，不过也是套路，最后还是要收费。很多社群运营者就是过不了这一关压力，犹豫不决。

那么怎样判断一个社群有可能升级到付费社群呢？

我们认为要从社群的活跃度、社群人才储备、社群运营规模、社群服务策划4个角度来判断。

首先，这个社群要一直保持着不错的活跃度，大家在群里愿意相互交流，相互帮助，形成了某种带亲密感和信任感的文化。这样部分人就愿意组建一个小圈子社群，哪怕付费也好，省得在大群里交流时要顾忌太多人看法，放不开，这是成立付费社群的一个心理动机。

其次，运营社群要从积极分子里面找到有能力、有时间的助手，这样才能分担运营者的时间压力。对于这种人才，不仅仅是发现苗子就可以了，还需要培养和训练，让其能高效处理社群事务。有了这样的人才储备，我们做社群运营就有了人力资源。

再次，我们要评估自己过去的能量圈能导入多少人到付费社群，他们能接受的价位是多少，我们合理预期能收多少人，这些收入能否覆盖请助理和做运营的成本，能支撑多少时间……把这些问题想清楚，你就知道你的社群付费模式、运营周期和能请的人力资源数量。如果发现能招收的人太少，或者要依赖外部渠道分销，那么就不建议大张旗鼓做付费搞社群，可以从一个小范围的免费社群做凝聚力、做能量圈开始。

最后，我们要问一下自己，如果做付费社群，我们的服务到底有什么特色？是不是请几个大咖来分享就是特色，就是稀缺的？今天的互联网上大咖过剩，愿意付费的学员不够用，免费都不一定能吸引人，为什么你还能收费，还能让别人体验良好？如果你确信你的社群服务内容至少不比同类产品差，而且你进化能力不比别人慢，那么做社群可能是一个好起点。

如果你组建社群后，如果还能想到如下几个问题如何做，那就是大大的加分项。

（1）你有没有后续产品可以在社群推广变现？

（2）你能否借助社群能量帮你传播品牌能量？

（3）你能否组织优秀社群成员帮你出创意？

（4）你能否借助社群势能和别人做能量互换？

如果这4个问题你有肯定的答案，那就不是做付费社群的问题，而是必须要做付费社群。

从免费社群到付费社群，是势能起点低的人做社群的一个必经之路，你唯一要注意的是付费就好比从社交信任银行里取款，你前期要在免费社群里通过各种运营累积信任度，你的后期付费导流才能成立。

4.2.3 收费社群的价格应该如何设计

我们常常看到这样的社群招募公告，只需要99元，你就可以和一群爱学习的人天天在一起进步。运营周期有一年的，有半年的，也有28天的，也有21天的。其实很多人定价并没有经过合理测算，他们只是简单参考同类产品价格，然后想当然认为，99元价格不贵，收1000人不难，那也是近10万元啊，两三个人业余时间忙一年，还是很划算。

这样想的人，忽略了很多成本，最终一定会后悔。除了在本书下节要给大家分享的社群运营现金流成本分解表，还有哪些成本会被很多人忽略呢？

（1）机会成本。如果这一年时间你不运营社群，而是抓住其他趋势，比如去头条这样的自媒体写作平台好好写流量文章，赚的钱未必比运营社群少，而且花费时间可能更少。

（2）注意力成本。一旦开始运营社群，社群里的大量沟通会耗费你的碎片时间和大块时间，你的注意力开始越来越多地被社群运营吸引，你的世界会被社群运营中的琐碎工作占据。表面上看你在运营社群，其实是你的社群成员锁死了你的注意力，你丧失了了解更多新事物的能力。

（3）品牌成本。能组建社群的人多少都有一些公信力，如果社群运营不好，这些公信力或多或少都会被损耗。只是一开始感觉不明显，但是几次不成功的社群运营下来，你会发现你的社群招新能力在下降，即便是老群员也在流失，这就是品牌成本。

我们建议社群运营价格先要思考你用什么方式收费，是永久免费，还是按年收费，或是按一定周期收费。我们不鼓励永久免费，既然永久免费，那还不如不收费，通过其他方式寻求回报。有些社群运营者一开始头脑冲动，承诺了永久免费，运营了一段时间，大家新鲜感消退，自己做什么动作都没有效果，跑来问我怎样逐渐降低运营成本，以至于不在未来成为一个过大的负担？我只能回答说：“既然爱情都不能承诺永久，你居然敢承诺永久，运营成本只会越来越高，你果然是有情怀的人。情怀是很贵的，请你为自己的情怀买单吧。”其实也有一个办法，就是推出一个更有吸引力的付费社群项目，让大家用优惠价格去买新的付费社群服务，顺便终止现有的服务，或者直接告诉大家停止服务，马上退款，过去的投入就当白送，大家对你印象也不会差。

如果是按周期收费，我们也不推荐按年收费。按年收费的服务最好是某种标准化的产品，可以培养成大家在日常中的习惯，比如《每天听读一本书》《樊登读书会》《薄荷英语》等。社群运营有很多无法标准化的事情要处理，更多的是项目型模式，所以按一定周期收费会是更好的模式。

从短期学习角度，21～28天是一个合理的长度。因为太短难以有人见效，太长很多人无法坚持而放弃。如果从感情陪伴和长期连接角度，3个月是起码的周期。

有了这个学习周期的概念，我们再评估自己的招生规模，然后确定在这个规模下服务成本是多少。把成本除以招生规模，就得到自己的成本底线。然后看看自己能用多少价格去招人，有没有市场竞争力。

如果你的价格很有竞争力，那要恭喜你；如果你的成本结构很吃力，你就必须优化你的成本结构。优化成本结构有两种思路，一种是节流，一种是开源。比如你的社群后续还有很多产品可以导购，那么可以把社群运营的费用摊一部分到产品成本中，这样就可以降低社群收费门槛，便于打开入群消费者的心理大门，便于社群招生达到一定的规模。

如果在招生能力没有困难的情况下，社群收费可以遵循以下两个建议：

（1）在你的势能之内，收费越贵越好，这和线下俱乐部收费逻辑一样；

（2）如果社群运营口碑良好，可以一开始按成本定价，每一期滚动涨价，这和线下教育机构收费逻辑一样。

4.2.4 如何做好社群运营成本规划

我们发现，很多社群在做成本规划时，都低估了成本，这主要还是因为缺乏社群运营经验，对成本规

划不足。

知识IP大本营自己和群员都做了大量的社群或学员群运营，我们在总结大家的运营经验教训的基础上，得出了一张社群运营成本结构表，大家参考对照自己的运营，就可以避免对刚性成本支出的遗漏。

如果你们想看更详细的运营成本结构表，可以关注微信公众号“秋叶大叔（qiuyedashu）”后回复关键词“成本结构表”，我们为大家提供了一份模板。

4.2.5 付费社群怎样收费更激励大家报名

最常见的付费社群模式就是周期付费制，即一定周期内缴纳多少费用，就可以享受哪些权益，这是非常易于理解和操作的付费模式。这种模式本质就是服务标准化，让服务成为标准化产品，然后把服务做好，把产品持续推广出去。

除此之外，还有一些收费模式的玩法可以给大家参考，在周期付费制基础上，可以更好地促进大家报名。当然，所有的收费激励模式都会增加运营成本。

1.押金返还型

收取的费用会根据加入的人员完成社群任务的情况进行奖励或者返还。比如BetterMe社群举办读书活动的时候，为了提高报名门槛，设置了保证金返还机制。参与人员一旦完成任务，就可以全额返还。这样可以鞭策一些成员更好地实现目标。

11:38PM

BetterMe大本营

1、已报名线下活动的小伙伴直接获得线上读书会门票(点击"线下活动"可查看详情)。

2、未报名线下活动的小伙伴回复"整理"即可进入报名通道。

温馨提示:

任意添加一名小助手微信后，保证在本次读书会期间坚持每天读书及输出，并缴纳35元作保证金（七天后将全额返还）．在分享中收获成长!

保证金返还时需私聊小助手，并发送小伙伴自己保存七天的打卡截图（每次交作业截图保存即可）．若满七次作业，则全额返还，若不满，则按每天5元扣。保证金返还需要2-3个工作日、请大家务必耐心等待哦。扣除金额将放入BM基金、供BetterMe大本营运营使用，希望每一位报名的小伙伴都珍惜名额，收获成长。

【为便于返还保证金，统一通过微信转账支付】

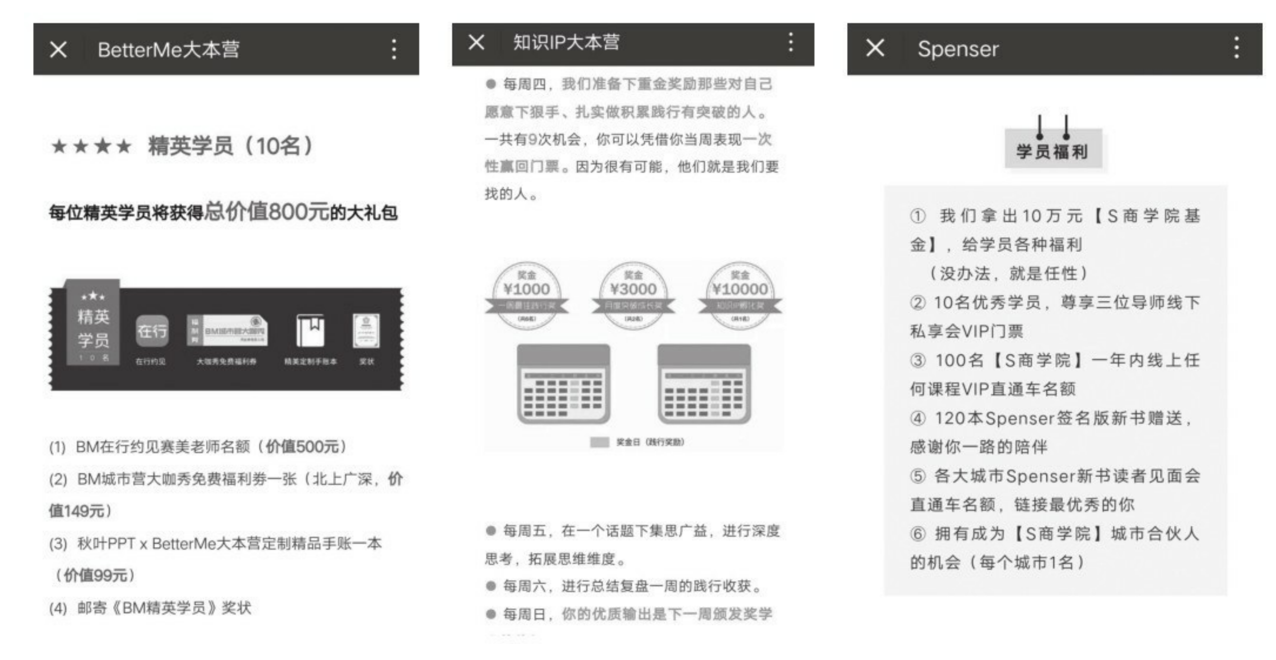
在猫叔的22天行动训练营，每个人在营费之外，还要交一笔比营费更高的押金，有一天没有坚持完成任务，押金扣除，所以坚持到底的人很多。

在北辰青年的"未来大学"学习群，社群免费，但每个人必须缴纳押金，在一定时间内没有完成三分之一课程的学习，就要扣除押金。

2.任务激励型

比如在知识IP大本营里开设的潜能孵化营规定，如果完成任务就给予高额奖励。

无独有偶，在Spenser的S商学院里，也设置了不同的奖励机制。



总的来说，大奖力度越大，小奖普及面越大，奖励花样越多，大家参与的积极性越高。但要注意，不要狭隘地把奖励理解为奖励金钱，一切可以促进不同人学习的模式都可以是奖励。

3.递增递减型

收费的标准会随着时间或者人数的递增或递减而变化。比如李笑来老师的共同成长社群年费从固定数额起步，每增加100人之后年费就上涨，但年费有封顶。

学习学习再学习

加入群的方法是，在订阅号后台，第二个按钮"收费社群"的子按钮中选择相应的群，收到支付宝群名片，将二维码保存到相册，而后打开支付宝识别，缴费后入群。偶尔二维码过期需要更新，请在第二天重新以上步骤即可。

共同成长

这个群是一个崇尚通过分享与朋友们共同成长的群，不要以为交了钱进来就能直接获得什么好处。入群后需要实名，详细自我介绍。每年至少要分享一次，分享自己的成长经历、最近的重大收获等等。

群内不闲聊。

年费从 1000 元起步，每增加100人之后年费就上涨 2000 元，至 2015 年 12 月23 日，会员数量已经 301。现年费为 7000 元。年费最高涨至 28,000 元。

有些理财社群，也是定期涨价，待在里面赚到了钱的人，支付心态越来越好，觉得自己早来早赚到，后来的学员注意力也是在如何赚更多的钱，而不是在意入群费。

“邱伟聊培训”的培训社群是根据学员的努力程度进行收费的减免。这样可以更好地激励参与的成员投入更多的精力完成目标，然后有更好的优惠条件进入更深层次的学习。

课程开发实验室

邱伟聊培训（第二季）学费是多少?

- 第一季1000名学员：99元/人
- 第一季21天打卡牛人：连续打卡21天（符合打卡和补登卡要求的，是否符合由班主任判定）学费半价：49元/人
- 未参加第一季新学员：128元/人（送邱伟聊培训“第一季”精选总结和录音文件包）

4.身份分级型

收费的标准会随着身份属性的不同而变化。

比如混沌研习社就分为在线社员和铁杆社员，收费额度也有梯度。这样的价格差能让不同需要的人更好地找到自己的消费层次。

混沌研习社服务号

4 社员类型

在线社员（600元）

1、免费收看全年22场课程的在线直播

2、拥有线下课程的报名资格（铁杆社员报名完后有余位，单场课程门票为1000-1500之间）

铁杆社员（3000元，人数上限15,000）：

1、享受在线社员的一切权益

2、免费参加所有22场线下课程，可选择主会场或线下直播分会场

3、不定期专属沙龙或参访

备注：

1）老社员免费升级：2015年12月14日之前以1000或1200元入社的老社员均免费升级为“铁杆会员”！升级后铁杆权益一直延续到现有社员有效期结束。

2）过期社员续费：可选择“600元在线社员”或者“3000元铁杆会员”，保留之前的社员信息以及社员编号。

3）在线社员升级：>>点击此处升级铁杆

5.团购优惠型

有的社群搞三人拼团优惠价，这种模式也是很常见的。3个人是一个合理的规模，若规模太大，普通人没有这个能量约起来；规模太小，团购价也没有意义。

不同的付费模式对不同支付能力的付费用户的心理暗示和激励效果是完全不同的，因此，多了解不同

的付费模式对比设计是很有必要的。

想了解知识IP大本营每一期训练营收费和激励方案的变化，可以关注微信公众号“秋叶大叔（qiuyedashu）”后回复关键词“收费模式”，我们为大家打包了8份模板文章连接供参考。

4.3 社群经济的5种变现模式

首先得说明，社群运营的一个误区就是以为做社群就一定是以变现为目的，这是很狭隘的。就好像组织一样，有盈利性组织，也有非盈利性组织。社群有陪伴型的，比如失独家庭的爸爸妈妈组织的一个社群，长期连接，互相陪伴，甚至一起为呼吁失独家庭的权益而倒贴钱做事。这样的社群就是不以变现为目的的。

当然，社群也可以是以商业变现为目的的。如果你有自己的社群，就可以发动社群的力量完成一些新的商业模式。我们观察了很多社群经济的变现方式，发现可以归纳为以下5种变现模式。

4.3.1 产品导购

第一种变现模式：产品导购。比如在社群里卖产品、卖课程、卖服务等。

产品导购的前提是社群有足够的凝聚力，这样结合一定的导购设计，才能形成有经济规模的转化。产品导购的风险是如果你推荐的产品没有预想中的口碑，那么每次收费都在透支社群的内部信任度和外部口碑。即便在社群内推荐了一部分人很认同的好产品，也会引起另一部分人的反感，他们会认为社群变了味，一味地推销东西，从而想离开社群。为了维持社群的向心力，要么你拼命做好产品和服务的口碑，让大家觉得买了超值，不加入社群就买不到这样的好产品和好服务；要么就提供更多的优质社群服务，让大家容忍一定的社群产品变现，从而让运营团队可以持续提供好的服务。

在社群里推广产品，又称“种草”，这种方式是通过分享有价值的内容在社群内引起关注，进而诱导购买。比如通过干货分享推广自己的产品服务，秋叶在学员群内让老师介绍Excel干货知识点，有兴趣的朋友可以购买课程进行系统学习。

再比如很多社群先组织免费群，提供一次分享服务。群员体验好再成为付费会员，也可以让付费会员中的一部分交更多的钱成为高级会员。对于高级会员而言，付更多的费用也是一种快速鉴定人脉质量的方式。

如果你有干货，也有产品，就可以主动加入大量的优质群，找机会进行群分享。通过分享让大家熟悉和了解你，在分享的最后巧妙地引出你有更多服务，从而完成导购。

但是这样做就得注意，必须在话题诱导出大家兴趣的情况下，才能推出你的干货内容。在人群中借助群体兴奋度完成这种导购效率会非常高，不然只会让大家觉得你就是来推广告的。

秋叶在参加灵机一动新媒体训练营时，在600人的QQ群中分享微信运营干货，在线人数大概为400人，学员对分享的内容很认可，纷纷表示想向秋叶学习更多技能，于是秋叶就提供了一个新群号，让大家加入“和秋叶一起学职场技能”课程的内测。这个课程内测是需要学员付费参加的。当天晚上就有260人加入新群，而且在秋叶反复提醒不要冲动购买，并提供了一个3天的冷静期后，还是有超过180人购买了“和秋叶一起学职场技能”课程，当时每门课程内测价格是99元。

秋叶并不看重这一次的收入，而是看重真正获得了一批大学生精准用户，而且他们对秋叶并没有长期深度认同。如果课程不好，又是收钱内测，很多用户马上会“粉转黑”；如果课程经受住检验，肯定大有希望成为爆款。最后的结果是该课程很受欢迎，为秋叶正式推出“和秋叶一起学职场技能”课程打下了口碑基

础。

传统的直销是一对一的，找到一个符合你的产品定位的人需要消耗大量的成本。而社群化的趋势带来了一种可能，那就是你找到一个符合你的产品定位的用户，顺势从他身上入手，顺藤摸瓜加入他背后跟他有一样特征的社群，一下子就能找到一个目标客户群。以这个群为入口，通过了解与互动，进而可以找到更多定位相仿的社群。这样不论是效率还是成交率都大大提升。

社群导购不一定非要自建社群，可以有意识地寻找符合你产品定位的优质社群，提前熟悉该社群的结构，了解其偏好，以及社群成员的购买心理和行为模式。

比如秋叶有个朋友是卖T恤衫和纪念品的，开始做的时候每个月销量很少，没钱做广告推广。后来他突发奇想，通过论坛和线下活动，加入了某明星的粉丝群。其实他根本不追星，但是在每一个群里都很活跃，一会儿在这个群谈论该明星最新的综艺节目，过一会儿又在那个群就某条新闻为该明星鸣不平……加上他风趣幽默，又很能调侃，平时在各个群里刷足了存在感。他的T恤和纪念品大量是跟该明星相关的定制品或纪念品，还经常更新明星的同款服饰，生意好得不得了。

简言之，没有影响力自己建社群的人，就瞄准特定目标客户社群，作好战前社群散布图，伺机找到据点打入社群，刷存在感，顺势完成营销。

那么，怎样寻找社群呢？第一种方法是搜索。

① 可以直接使用QQ搜索功能查找相关的群。

② 百度“××QQ群”“××交流群”等关键词。

③ 浏览相关的明星或核心人物的微博、论坛等，从中寻找线索，然后顺藤摸瓜。比如这些平台下经常会有很多的活跃分子，他们一般都加入了很多相关的群。

第二种方法是参加线下活动。

你经常也有这样的体验，线下活动的时候，大家聚在一起，然后就有人提议为了方便建群，或者已经有现成的群，把没有在群内的人拖进来。

而且线下活动可以认识很多社群的铁杆群员，他们都可以帮你引荐，让你容更易加入。

要想参加线下活动，一方面，可以多关注相关的信息平台，比如小米社区就有专门的相块，分区域发布相关线下活动的地点、联系方式等；还有很多微博账号，也会发布相关信息。另一方面，也可以自行发起某主题的线下活动，比如豆瓣的同城活动。

用以上任何一种方式，只要你能够进入一个社群，就可以挖掘到更多的社群，所以难在最初的入口，一旦进入即可顺藤摸瓜。

特别提醒，入群后你要做的不是发硬广告，而是要做个招人喜欢的人。比如讨论话题风趣幽默，有意思好玩的人，有人求助快速反应，乐于帮助别人的人，经常在群里做分享，能带来价值的人……

对你这个人认可了，对你的产品才能放心；喜欢上你这个人，你加我个人账号我才会毫不犹豫地通过。所以做营销其实还是先做人，而不是推广告，请时刻谨记你是一个专业信息的分享者，而不是一个硬广的推广者。

4.3.2 众包能量

社群第二变现模式：众包能量。

一旦你想成为IP，当你发布新产品时，你就需要一批种子用户。种子用户来自于哪里？就在你运营的社群里。比如知识IP开发了新课程，出版了新书，肯定是需要第一批用户的，这些和你互动良好的粉丝，除了积极支持，还能给予恰当的好评，这对开展下一步推广意义重大。

当你在社群里培养了500个核心的小伙伴，需要的时候，让大家帮你转发微博、扩散朋友圈、知乎点

赞、课程做好评。这不需要很多牛人，只要有一批忠心的粉丝就可以帮你实现。这就是我们为什么要强调，对于做内容创业的人，对于做高端服务业的人，社群是知识IP的标配。

知识IP们平时要多给社群成员做分享、给福利、发红包、送干货，永远不要从最喜欢你的铁粉身上赚钱。要让他们觉得你给他们的东西超过他们给你的，然后他们才会很自然地给你回馈。这样知识IP就可以借助社群成员的力量树立自己的商业口碑，出版了书、开设了课程以后，粉丝们自然会去买，而且会自发地做口碑传播，这对产品的冷启动有加速作用。很多人没有意识到要做大个人品牌，就必须有喜欢你的人，并且借助喜欢你的人的能量，借力抱团加速发展。这是任何一个IP成长过程中必须解决的挑战。

秋叶在《如何打造超级IP》一书中提出，超级IP第一必须有某个领域的专长，能够持续化产出；第二必须拥有一定的影响力。明星IP的专长是表演，影响力就表现为粉丝规模。但明星的粉丝团也不是简单地通过微博、微信聚集的，在没有微博、微信之前，明星的经纪人就组织了各种粉丝后援团，通过粉丝见面会拉动彼此之间的黏性，利用粉丝的热情让他们自愿自发地成为自己品牌的推广者。

如果你做知识型IP，类似的工作也是一样要做。比如古典老师做橙子学院、李海峰老师做DISC双证班、李忠秋老师做杏壳学院、易合永澄老师做读书群，都吸引了一批铁杆粉丝。秋叶也有一群铁杆妹子群，她们自称自己是后宫团。后宫团有什么用途？

秋叶在豆瓣写《驴得水》影评，只用了3天时间，就从4200多条影评中冲到首页前20条。怎么做到的？除了自己豆瓣有粉丝，主要就是因为后宫团的小伙伴都主动帮忙刷影评点“有用”。“有用”多了，影评自然就排名靠前，秋叶等于抢到了一个流量很高的品牌曝光广告位。当然，秋叶请小伙伴们点“有用”，是知道自己的影评写得有看点，没有这个自知之明，刷得越高会被批判得越惨。

如果你的粉丝规模足够大，随便发一条微博、一条微信，就能引爆，但是对于大部分想成为知识IP的人，恐怕很难一开始就达到这个规模的能量，那么把认可你的忠实粉丝聚集在一起，大家领个红包，像玩一样地帮你做传播，其实是一个不错的选择。

有社群，知识IP可以在粉丝规模不足的情况下，实现在一个新平台卡位。有了粉丝团，有了黏性，就可以让社群成为围绕IP的能量环。很多人要加入秋叶的后宫团，但大部分人并不知道早期加入秋叶后宫团的标准其实是积极留言、积极赞赏。只要你是这样的人，就会收到加入后宫团的邀请。

进了后宫团其实也没什么特别的，就是大家彼此聊天，聊家长里短，在这样的氛围中，大家更开心，当这里是一个能减压的后花园。秋叶经常在群里发红包，大家也总是赞赏。秋叶通过红包的方式，把一部分赞赏收益又回馈给铁杆粉丝。这样大家反而更乐意在秋叶文章下赞赏，以致有的读者会在我的微信留言下发出这样的评论。



郑翔匀　2017-02-05 20:46:03

不得不感叹后宫群的强大，放眼望去赞赏里面都是熟悉的头像



你回复的内容　2017-02-05 22:17:47

都是后宫的爱。

对秋叶而言，每篇文章排满32个赞，其实也是蛮好的事情，明星要人气，做IP也要人气，人气不仅仅是靠分享得到的，也要靠运营。

这种汇聚普通人的力量，不需要大咖出手也能解决问题的模式，我们称之为“蚂蚁战术”。这一战术中可能每一个人的能量不大，但是人数巨大，聚合起来还是一股很强的力量。

即便你不是大咖，也可以利用蚂蚁战术在社群里请大家帮忙。但是我们经常看到有人将广告、链接、

投票往各种群里丢，目的是想发挥群体的力量，可问题在于，我们会去给一个陌生人投票吗？我们会给一个一面之缘的人转发吗？你发完链接，可能下一句话还没说完就已经被管理员踢出群了。

所以，要打蚂蚁战术，请你先用足够的时间在群里给大家带来价值，比如热心回答群员的问题、经常帮别人转发等，在群里刷足存在感。社群是一个小圈子、小社会，在这样一个小生态圈里，先去好好树立自己的形象，大家认可了你这个人，自然也就愿意帮你，这与你上学时人缘好的同学从不缺帮手是一个道理。比如秋叶PPT群里的@常子冠老师在知乎发了一篇文章，将链接丢到群里，小伙伴们集体点赞，瞬间排到该问题下的前几名，这就是社群的力量。



知乎与微博很大的一个区别在于，知乎的重点是问题与答案，所以更凭内容质量说话而非粉丝量。即便你在知乎上一个粉丝都没有，但是你用一篇高质量的内容回答了一个有很多人关注的问题，就会有很多人为你点赞，你的回答会立即被顶上去。随着互联网的长尾效应，你的回答会被更多的人看到。如果回答质量高，再借助社群的力量抢到"广告位"，后面的人看了也会继续点赞，你就卡住了知乎的一个高票答案流量的位置。社会化媒体比较于传统媒体，最大的一个区别就是在社会化媒体时代，内容是由用户产生，又由其他用户评判优劣，然后好的内容会优先推荐。除了刚才谈到的知乎，类似的还有百度知道、百度经验、今日头条等。

一个人力量有限，但是借助社群的力量，一个好答案被多个人点赞顶起后就会被前置，而前置的好答案就会得到更多关注，进入自我强化阶段。如果你的答案中除了高质量的干货，还巧妙地植入了一定的广告，其曝光量是非常可观的。对于智能挖掘而言，比的是广度，而不是个人影响力，利用蚂蚁战术发挥群体力量，这是社群可以击败名人的一个玩法。

发动集体力量是最便捷、最经济的方法，而且每个操作上并不需要特别的技术含量，拼的就是数量，所以人多是关键，这就是起名为"蚂蚁战术"的原因。蚂蚁战术最主要的是抓住"单个个体力量不大但是数量多"的特点。

现今朋友圈的活跃度也在下降，大家点开一篇文章的概率越来越低了。假如你今天刷朋友圈，看见张三转发了一篇文章，你不一定看。当你往下刷的时候，突然发现李四也转了这篇文章，你还是不一定看，但潜意识里你已经对这篇文章产生了好奇。没过一会你又发现王五也转了这篇文章！好了，这时无论如何

你都要点开看一下这篇文章究竟是何方神圣了。

如果你的某一文章能够被一个社群里的人同时转发，由于同领域的相关性、重叠性，你的内容传播就可以在该圈子内制造刷屏效应引导别人来看。所以在必要时刻，一定要发挥社群的力量为你造势。

4.3.3 创意孵化

第三种变现模式：创意孵化。比如秋叶PPT核心群，超初就是秋叶带着一群人玩PPT，一开始都没有想过钱，而是当大家遇到困难时请大家群策群力，出谋划策。这就要求社群里面的人，要有才华，要玩得来，彼此了解，才能碰撞出好创意。我们愿意花钱维护这个社群，就是希望能在这个社群里面冒出我们想不到的好创意。

像很多企业养一群产品忠粉群，就可以在产品调研、营销创意、地面推广方面了解大家的看法，吸取大家的创意，或者把自己的创意在群中公开，测试大家的反应。若效果不好，就可以提前修改，避免投放市场后再发现失误，那样就代价太高了。

下面我们分享几个秋叶PPT核心群创意孵化的案例。

案例**1**：头狼战术

狼的狩猎靠集体力量，既有明确的分工，又有密切的协作，齐心协力可以战胜比自己强大的对手。许多动物并不惧怕单独的狼，但是一群配合默契的狼，足以让各种猛兽色变。它们的默契表现在组织性、协作性、服从性上，而且为了便于行动，保证战斗力和灵活性，每个狼群里狼的数量也不会很大，一般也仅会由一只指挥作战的头狼带队。

说到我们的社群运营里，这个狼群就是我们之前提到过的“核心群”，就是专业能力强、创意想法多、团队协作好、兴趣三观相同的一群人。而核心群的建立不是一天两天的事，想找到能达到这些标准的小伙伴，需要时间，也需要缘分，这还仅是第一步。

第二步就要通过各种实战培养团队的默契度、协作性、凝聚力，成熟到一定程度，甚至不用专人组织，该怎么做每个人心里都有数。

此时，我们要特别强调“头狼”的作用。我们认为社群是需要领袖的，社群里有领袖和去中心化并不矛盾。我们经常可以看到，社群“头狼”不一定总是固定的一个人，经常是这个事你主导，那个事我主导，其余的人配合，这个角色谁都可以担当，谁都可以带头发起一次“突袭战”。

社群“头狼”不一定是什么都会的万能手，更不是最有权力的统治者，而是一个能够启发团队灵感的启发者，一个能够识人相马的伯乐君，一个能够内外连接的整合者，他的作用不是怎么让自己最牛，而是怎么将社群的战斗力激发到爆表。这种人，一般也就是我们所说的“核心群”组成人。

比如秋叶的核心群”一页纸“，云集了一群有才华的90后，他们都是各领域内的高手，各有特色，而且在网络上都有一定的能量。

你是不是好奇“头狼”是怎么寻找强者加入的？下面以2015年2月加入的@Mr蔬菜为例进行介绍。

下图所示是秋叶和@Mr蔬菜通过微博的第一次私信沟通。那么在这之前发生了什么呢？

@秋叶 是如何寻找小伙伴的？



当时正值大四的@Mr蔬菜通过微博发布了他的一篇思考长文，他在文章中客观分析了秋叶的品牌活动“群殴PPT”这个社群活动的流程、运营逻辑、价值，甚至每一期的经费预算。能这样主动思考剖析，对于一个大学生来讲已经难能可贵，更难得的是，他的思考基本都是对的，与秋叶的思路基本没有太大偏差。

秋叶又翻看了一些@Mr蔬菜的其他微博，快速判断出这个小伙子的能力，然后发出了私信。这时秋叶并没有立即发出邀请，而是直接给了一个任务作为测试。就这么任性，第一次见面就直接给任务，就看你有没有胆量接。

这个测试任务就是情人节活动策划。秋叶给了@Mr蔬菜一个初步的方案和文案，让他自由发挥，限两天时间。

@Mr蔬菜接受任务后，在浏览淘宝网站时突发灵感，想了一个淘宝体创意，做了一个初稿发给了秋叶。

秋叶评估后立即邀请@Mr蔬菜加入核心群，然后把这个创意投放到群里，让大家提意见，结果激发了一群人的讨论。秋叶对这个创意的可行性是非常认可的，适时加以引导，大家你一言我一语，提了很多建议，很快一个绝妙搞笑的创意推广就做出来了。最终@Mr蔬菜不但激活内部团队的灵感，还带动了外部小伙伴的参与。

“一页纸”社群就情人节推广的创意讨论





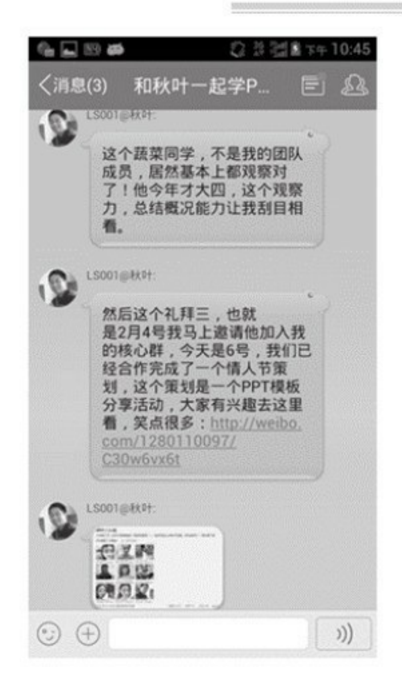


从这个案例中我们发现秋叶PPT社群的两点特征：

（1）“头狼”要能善于发现对路的人才，不断扩充核心团队；

（2）新人加入后可以很快在里面发挥关键作用。

@秋叶 在之后群分享的总结







鉴于@Mr蔬菜的优异表现，秋叶当晚就给@Mr蔬菜发了一个399元的红包作为奖赏。

这个案例中有诸多的“万万想不到”：

（1）万万想不到，一认识就给任务；

（2）万万想不到，觉得好马上就用；

（3）万万想不到，干得好马上就赏。

后来秋叶在做群分享时讲到这个案例，很多人都唏嘘不已。发现优秀者需要眼光，评估优秀者需要观察，引入优秀者需要底气，这对要发挥团队价值的“头狼”来说是第一任务。

好的“头狼”得搭配好的执行



微信扫一扫观看作品



再举一个例子。我们将初级学员戏称“小白”，随着《超能陆战队》的火爆，主人公大白火了，秋叶想结合大白做一个推广，但自己只有一个念头，就在群里问有没有可能结合大白、小白做一个策划推广。然后秦阳很快响应，并完成了《超能职战队》的制作。而秦阳的成果又激发了群内另一个技术高手，他完成了一个《超能职战队》的H5答题小游戏。在这个过程中，秋叶依旧是创意发起人，但是真正执行的“头狼”不是他，而是秦阳 。

这个时候我们又发现秋叶PPT社群的3个特点。

（1）每个人都可以贡献创意，但并不一定由他去完成，甚至可以这样说，如果你的一个创意想法放到社群中没有反应，不能激活大家一起创作和讨论的热情，多半这个想法可以毙掉了。

（2）社群中，几个人对创意的讨论经常可以激活更多人补充更有价值的想法。

（3）在每一次任务中都有“头狼”，但不一定“头狼”总是同一个人。

秋叶的案例是基于互联网的，那么企业内部是不是也能够有“头狼”呢？

其实，企业内部有很多能人异士，也有很多资源，加上企业内部的信任、产品的熟悉度等，可以让社群的运营更加通畅，关键是能不能有人带头整合起来，也就是有没有人愿意担任“头狼”。

比如PP琪社群的“PP琪公开课”，结合个险节奏制订公开课分享提纲，采取授课+答疑的方式为业务伙伴提供网上教学，是由PP琪主办的必须报名才能参与的网上公开课。

太平人寿本身强大的培训体系是行业标杆，现场培训和视频教学的方式将太平人寿优秀讲师的经验进

行传承，而PP琪公开课是对这一培训行为的补充，是对讲师资源的再度挖掘利用，将资深讲师、组织发展高手、内勤优秀讲师、业务骨干等整合起来，提供线上的互动交流平台，安排管理人员对活动进行宣传、组织、记录、资料留存等。而这些管理人员都来自太平人寿的一线销售队伍，他们深知队伍需要什么，PP琪可以提供什么，他们是受过PP琪公开课专业训练的，他们的劳动也是无偿的，自愿的，每一次公开课的洗礼，除了能留下宝贵的培训资料，更能让参与者得到提升。

案例2：攻城战术

你可以想象一个场景，古代攻某一座城池前，将帅拿着军令高喊："哪位将军能拿下此城，封万户，谁愿出战！？"这时一位英姿飒爽的将军上前接令，喊道："末将不才，愿率我麾下五千骑兵，明日午时前破之！"

2015年年底，秋叶受邀参加申音老师的《怪杰》节目，他在群里发起社群小伙伴出手为申音老师做自我介绍的PPT的任务，并提供了3张照片与一段文字让小伙伴们发挥。群内的高手很快响应，一来是因为好玩有趣，二来也是一次高手之间的暗战。



为什么说群体的力量强大？你作为一个PPT高手，一天能保证做几份作品？仅仅一个晚上，一共收到108份作品，108种创意个个精彩，完美地展现了攻城战术下的群体进化学习成果。

（1）这次高效率的协作让擅长做社会化传播的申音老师也吃了一惊。

（2）@秋叶的怪杰演讲顺利完成。

（3）最终的108个创意作品合集在微博上形成大量扩散，给各位作者增加了粉丝，提升名气。

（4）通过网友对这个合集的反馈，秋叶着手开发了专门针对自我介绍的一节在线PPT课程。



@范瑜曦 作品



@嘉文钱 作品



@樱桃 作品



@simon_阿文 作品



@有品无赖 作品



@水萼 作品



@芝士 作品



欲看全部PPT创意
可扫码下载源文件

案例**3**：悬赏战术

社群之中，“重赏之下，必有参与”，但仅“重赏”奖品是不够的，要真正激发社群的活力，更重要的是奖品下有诱惑力的活动设计。如果能够结合奖赏，用社群的力量实现资源的整合，那就更了不起了。

秦阳加入过几个设计师的群，这几个群平时分工协作，出品了不少好作品，名气不小。这里面群主本人在设计圈小有名气，人脉比较广，经常在群里说：“有个企业联系我设计一套VI，费用给两万，有人想接吗？”“最近有个大活儿，客户要得紧，需要五个人一起做，谁有时间？”……

这两个场景是不是很像？

一个群如果能够经常带来某种通过完成任务得到回报的机会，通常是稳固的，而且管理员也用不着非得找话题、做活动，发布任务就是大家最喜闻乐见的活动，所以维护管理的成本也不会太高。如果这个任务能够打通多个角色，能量会更大。

“微信营销：18招教你运营好微信公众账户”是萧秋水、秋叶、秦阳等人开发的一门新媒体在线课程。

我们将报名该课程的小伙伴们组建了一个学习QQ群，约有500多人，大家经常一起分享互动，构成了一个微社群。

2015年1月14日下午，萧秋水到深圳的华侨城LOFT练习摄影，在胡桃里吃东西，然后在朋友圈发了一张照片。他的朋友的公司就在附近，朋友看到后，就过来找萧秋水，并送了两款手表。萧秋水很喜欢。正好年底前想给“微信营销”“微博赚钱”课程做微博促销活动，于是他自己留了一款男表，把女表拿出来作为活动奖品。

微博活动送块表有效吗？刚才我们说了，一场有诱惑力的活动，单只有奖品其实是不够的，重要的是活动设计。当然，这也要看活动的目的是什么。转发抽奖类活动最多，这很省事，也能起到加粉、产品曝光等目的，不过我们策划这场活动，是不是就采取这么简单的模式？可如果这样，这个活动的意义又有多大？

价值3888元的女士手表很好，但是只有一名幸运儿，如何才能够最大化提升参与感呢？经过一番讨论，我们做出了第一个有影响的决定！

为什么不让我们的学员直接参与到这个微博营销活动中来呢？如果学员社群能够一起做一次微博实战，不但符合我们新媒体社群的定位，学员也能够参与一次高级的新媒体实操，非常有意义。

那学员为什么会参与这个微博活动呢？是因为我们老师的号召力？

坦率地说我们老师人品再好，也不至于好到学生愿意帮我们转发微博广告，所以我们得想办法，激活这500多人的在线QQ群学员！

经过一番讨论，我们做出了第二个伟大的决定！

我们决定让学员花钱转发我们的活动微博！这是疯了吗？免费帮你转你都没有信心，你居然还让学员花钱给你们转发微博？

是的，我们就是这样设计的，我们的做法是，做一场发动新媒体学员社群群殴粉丝头条的活动！

什么叫群殴粉丝头条？简单描述就是：

（1）我们发一条促销“微博营销”和“微信营销”课程的微博；

（2）我们的学员转发这条微博；

（3）我们的学员转发后再花钱用自己的粉丝头条推广这条微博。

尽管在我们的课程里面，有关于粉丝头条的内容，不过通常来说，学员并不愿意花钱为自己的微博做推广，尤其是很多人的粉丝量不大，粉丝头条的意义也不大，没有什么价值。

但是如果我们换一个思路，我们提供机会，让小伙伴们集团“轰炸”一条活动微博，不但让大家对课程内容有实操机会，而且也学到一个微博营销中重要玩法——集团轰炸粉丝头条，可以让大家的微力量变成大合力，仅仅是想到这个结果对很多人就是有诱惑力的。

不过仅仅是鼓励大家参与还不够，正好年底，我们还提出，如果大家愿意花钱转发头条，我们邀请大家加入一个微信群，这个群会给所有发了红包的小伙伴打赏红包！

这个创意也不是一次成型，最开始我们商议的方案是：在学员QQ群内，由秋叶做关于粉丝头条的干货分享，凡是参与群殴粉丝头条的学员，凭粉丝头条截图进入微信群，我们支付双倍费用返还。

后来觉得，这种方案在统计上比较麻烦，支付也很费事，反正普通人粉丝头条也没有多少钱，还不如直接在微信群发红包，多发几个，大家就抢回来了，我们也不占学员的便宜。

此时秋叶又突发奇想，他刚巧在一个在线教育群内分享了干货，有不少人表示很有兴趣。秋叶顺势说正在准备做一个社群活动，问他们有没有兴趣观摩，条件是进一个微信群，进群后需要打赏不少于99元的红包。

还真有不少土豪加入了微信群，他们大部分都是“70后”，前来潜伏观看我们是如何调动这帮“90后”任性

替我们花钱做推广。

这正是一群“70后”土豪潜伏围观，“90后”少年任性推广，其后产生了一些思想冲撞火花，很有意思。

就这样，我们把两个平时根本没有交集、无法连接的资源通过“社群”这个关键词在很短时间连接起来了，客观上秋叶是两个社群的连接器。这是一个很重要的经验。

整体活动框架出来后，我们马上落实小伙伴准备细节，最后活动的整体流程如下：

（1）秋叶在学员QQ群做主题分享《如何制造一条千次转发的微博？》；

（2）萧秋水负责发课程推广微博；

（3）小万管家负责进行记录；

（4）南方锈才和小万管家负责学员加微信群（锈才负责男性学员，小万负责女性学员，为避免忙乱进行分流）；

（5）活动结束，萧秋水负责随机抽出中奖人，寄出奖品；

（6）萧秋水负责活动总结，进行二次传播。

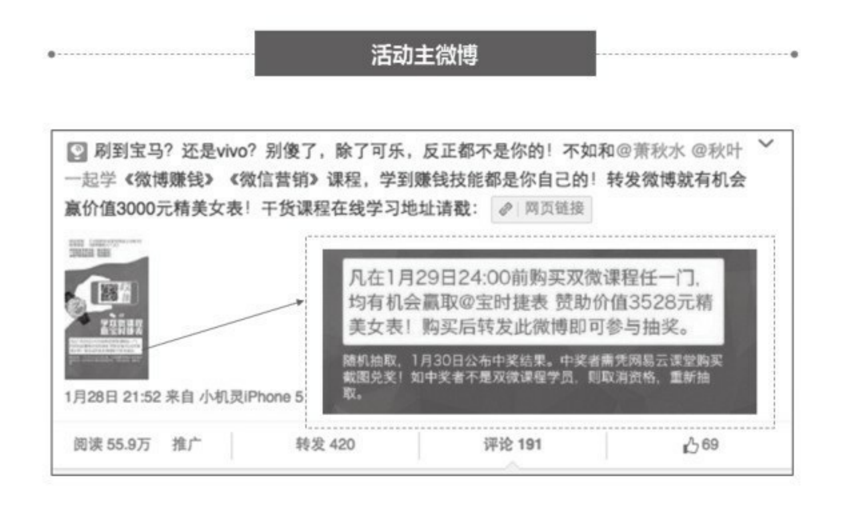
时间计划是当晚八点半，秋叶提前在微信群为土豪们预热和剧透下一步玩法，九点开始在QQ群给小伙伴分享（土豪们也提前潜伏到这个群围观秋叶如何分享和控场）。大概九点半秋叶提示萧秋水准备发微博，十点半完成小伙伴导流进入微信群抢红包，整个活动达到高潮。

活动如期进行，在分享前萧秋水就提前内部沟通过要发布的微博文案和图片，已经准备好初稿，秋叶在分享中直接拿这个微博文案做案例，一步步请学员依据所学课程内容判断，这条微博能否得到千次转发？

很遗憾，学员的答案是不行。

于是秋叶一步步引导学员提出各自修改意见，马上对微博进行完善，经过快速地十多版的修改，最后定稿。

因为时间紧张，所以讨论以改文案为主。在敲定文案后，秋叶马上通知萧秋水发布了微博（见下图）。



这个修改的过程，是引导大家对“微博赚钱”课程的应用，也完成了微博测试，确保我们发出去的微博至少有大家可以接受的可读性，这是一次漂亮的群体智慧的产物。

因为是纯广告微博，说实话，转发上千其实是非常有挑战的任务。但为什么还是要规定一个目标？并

且是上千呢？

原因：这是一次群体活动，如果不定目标，大家在参与的时候，会感觉目标不明确，缺少积极性。如果目标过低，较易达到，比如500次转发，大家会觉得很容易，没有挑战性。

目标就像是一个标靶，放在那里，大家齐心协力，在做任务时就会更有干劲。其实这个转发过千的目标，并不是最主要的目的，练手才是。很多学员经过这一次演练，才真正懂得了粉丝头条到底怎么玩。



秋叶和萧秋水两个人直接转发能量，大概在20次不到，加上奖品促销，可以达到50次转发。萧秋水自己也付费进行了粉丝头条推广，金额为178元，这是依萧秋水的粉丝量，目前的粉丝头条价格。加上这个因素会带来一共100次转发量。秋叶的粉丝头条太贵，不能投，划不来。

但是我们有500学员，因为提前群里通知了几次，我们估计当晚应该有300人会在线参加分享，这里面的人大概有三分之一会真的转发，这就是接近200次转发。这100人再继续投放粉丝头条，这会让他们的微博好友在24小时内上线看到，并参与转发，我们估计最后应该是350次转发。最终是420次转发，比我们预期要好很多。

当然，学员们的粉丝头条价格普遍不算贵，很少有能超过5元的，他们事后能在微信群抢到不少红包，所以学员是不会赔本的。事实上，很多人发微博告诉别人第一个红包就赚回本钱了。

另外，我们鼓励学员通过记录、观察、学习后交作业，大家收获很大，同时也是相关品牌的二次曝光。

这场活动的最终结果是多赢的。

（1）学员非常认可这种直接参与微博营销实战的学习机会，因为得到了动手机会，最后有130位学员参加了群殴粉丝头条！

（2）发放红包的土豪们拥有了一次全程观摩社群营销活动的体验，与90后的近距离接触刷新了他们的认识。他们也非常开心打赏了20个99元的红包！所以我们的学员也因为动手而获得了红包，红包总金额超过了他们粉丝头条投入的好几倍，很多学员很开心把赚的钱又拿来发红包！

（3）赞助商@宝时捷表获得了充分曝光。据知微统计，微博曝光量达到75万。另外，不少学员也在作业中运用了知微进行微博分析，这也是我们课程中教过的内容，对此我们非常欣慰。

（4）双微课程产生了比平时多得多的销售量，总量并不多，平时微信课程一天卖2～3个，这一次一天就卖了12个！关键是转发过程中课程也获得了充分曝光，让很多人知道，还有这门课喔！

（5）我们所付出的直接成本，总共是5个红包（发布在微信群里的两个99元红包，发放给3位辛苦的工作人员的定向红包）、粉丝头条成本和寄送费用，合计不到千元。从投入产出比来看，我们认为是值得的。因为我们不仅仅看重双微在线课程的销量，这种和学员一起进行文案修订、粉丝头条投放、分析总结、社群营销的实操活动，也是我们和学员一起教学相长的额外价值。

综合来说，一场成功的跨社群活动，需要如下因素。

（1）设计好活动的主次目标。有时候，次要目标要放到首位，起到迷惑作用，而事实上，主要目标隐在背后。

（2）设计好活动参与方的利益链条，如活动对谁有利、利益怎么分配、怎么调动参与方的积极性，怎么奖励工作人员等。

（3）活动的开始、过程、事后都要把控好，原则上应该是一鼓作气、一气呵成，节奏紧凑。

4.3.4 能量互换

第四种变现模式：能量互换。

如果你的社群运营得不错，可以组织起来做一些事情。比方说BetterMe城市大本营，带着全国各地小伙伴做各种各样的线上线下活动，树立了品牌，就可以和其他有能量的圈子合作，互补做一些更有挑战的事情——资源整合。反过来说，我们认为传统企业的确可以借助优秀社群的力量，实现向互联网的升维传播。

传统企业要借助社群资源，我们认为应先做到如下3点：

（1）首先完成对社群的分享传播；

（2）把社群分享转化为社群的结构化输出；

（3）一起推广放大。

比如很多出版社和秋叶PPT社群合作，主动给我们的小伙伴免费送书，请他们做出优质的PPT作品，然后通过秋叶PPT的微博、微信公众号分享，同时也拿到自己的微博、微信甚至是网店上分享。

这样首先出版社就精准覆盖了秋叶PPT社群爱学习、爱阅读、爱动手的小伙伴，很多小伙伴认同作者的分享，直接就去买书。其次每次通过作者分享，出版社赠书，热心的小伙伴又主动把收获转化成精美的PPT，这就是社群模式下产生的结构化输出。再加上借助秋叶社群微博、微信公众号矩阵的能量，不断放大PPT传播效果。这种合作，实现了出版社、作者、读者和社群的四方共赢。



更有意思的是，当我们通过社群整合起四方资源后，我们发现自己有更大的能量说服更多资源和我们连接。比如秋叶可以请多看电子书、百度阅读、网易云阅读对自己的三分钟教程系列电子书提供优先支持，电子书出版后借助社群的能量传播。这样电子书平台获得了流量，秋叶PPT品牌也得到了传播。这种能量扩大又反过来影响了更多出版社愿意合作。

这个模式打通后，我们就思考一个问题，“和秋叶一起学PPT”课程学员人数越来越多，他们到底学得怎样？鉴别一个工具是否掌握的方法就是实践的成果，PPT作为一个工具，也不例外。那么，在学习过程中，如何通过产出成果来检验PPT的学习呢？

一个非常好的办法就是读书笔记PPT，也就是学员通过阅读一本书，将书的核心内容提炼、梳理，并通过PPT视觉化表达，这对于一个人的逻辑提炼与PPT水平都有很高的要求。基本上对于一个人PPT水平的评判，都可以通过读书笔记PPT来检验。

读书笔记PPT一直是秋叶核心群的拿手绝活，在学员达到一定数量后，我们决定在学员群进行推广并作出影响力。

我们先是在2013年元旦成立了@读书笔记PPT的微博账号，专注于和秋叶一起学PPT的学员原创优质读书笔记作品分享。（学员发布作品，我们提供下载链接，具体分享方式如下图所示）





我们的模式如下。

（1）出版社将可以送的书目发给秋叶团队。

（2）管理员在学员群内通告，公布书单。

（3）学员根据书的类型以及自己的制作时间向管理员预约。

（4）拿到学员的地址后安排寄送。

（5）学员拿到书后在承诺时间内完成PPT作品，制作过程中可以请秋叶团队老师指导修改。

（6）作品完成后拼长图加相应话题、编号、转发给相关出版社后发微博，相应的出版社官方微博会紧跟转发。这是第一次传播。

（7）隔一定时间后@读书笔记PPT附百度云PPT源文件下载链接转发。这是第二次传播。

（8）隔一段时间后秋叶点评转发。这是第三次传播。

（9）隔一段时间后，对于优秀的读书笔记PPT秦阳会用自己的公众号推送，并结合账号特色布置作业发微博，形成第四次传播。

（10）该读书笔记PPT会在该书的夹页、当当网、豆瓣、百度文库等平台上附原图、源文件或二维码下载，形成第五轮传播。

在这个过程中得到了什么？

出版社：相当于得到了一次高质量的新书微博营销推广。高性价比地通过新书的曝光提升声量与销量、官微账号的曝光形成加粉。比如一个转发量过100的读书笔记PPT，仅微博来说阅读量有20万，对于出版社来说成本不过是送了一本书。

学员：免费得到一本正版书，各大号转发形成的加粉甚至带来高薪工作机会，PPT高手老师的一对一辅导。



秋叶品牌：学员高质量的学习成果带来口碑、课程的曝光（如源文件中穿插有课程广告页）、@读书笔记PPT的涨粉（3个月1万粉）、百度云盘的涨粉（3个月破10万）等。

如果没有连接，使用以往的方式，想得到同样的成果，你估算一下得花多少钱？

而这个形式连接的3个角色，都得到了超性价比的回报。但是中间流转的悬赏物，不过是一本书。

在不到一年以来的时间里，@读书笔记PPT已经累计分享了超过200个原创优秀作品，运转得非常出色，三者相互促进，已经形成了一个非常好的良性循环。

平常还会有类似悬赏“约书评”等互动，还是用悬赏激发社群的创造力。下面我们再举一个活动悬赏的例子。



上图是读书笔记PPT的常规形式，那么，结合特殊节日应该怎么玩呢？我们先来看看读书笔记PPT在“世界读书日”期间玩的一次活动。

2015年4月21日晚上9点，@读书笔记PPT发布了一条新的赠书活动微博。这是我们的常规活动，去年同样的活动转发量一度破5000。

结合“世界读书日”这个热点，吸引大家用造句转发的形式参与活动，获得赠书机会。

那么，具体的活动流程是什么样子呢？我们来把它梳理总结一下。

（1）发布活动微博。（微博文案既需简洁好懂又必须涵盖重点信息）

（2）参与者按规则转发。

（3）活动时间截止，出版社官方微博发布中奖者名单。

（4）中奖者私信@读书笔记PPT，告知邮寄地址、电话等信息。

（5）中奖信息反馈结束后，会按照中奖者提供的信息安排寄送。

（6）中奖者收到寄送图书。（邮寄费用由读书笔记PPT承担）

以上就是整个的发布、转发、抽奖、反馈和寄送五步活动流程。通过精心的话题设计、规则设计、配图设计、接龙设计和扩散设计，玩了一次漂亮的学习型社群互动。

为什么大家会这么积极地参与这次读书笔记PPT的活动？

很明显，各方都可以从这次活动中收获利益，达成共赢。我们来看看活动的最终成果。

学员社群方面，这也就是参与微博转发送书活动的小伙伴们，如果很幸运地中奖了，就可以免费得到自己喜欢的图书。就算没有中奖，也可以说亲身参与了一次学习社群的群体思维风暴，这一点要得益于读书笔记PPT对活动规则的设置，只需要选择喜欢的书包含书名造句，@对应出版社，就有机会获得赠书，既简单又可以让参与的小伙伴们动动脑筋。“动手的人值得鼓励“这种理念从活动一开始就已经体现，这也是@读书笔记PPT转发活动区别于其他转发抽奖活动的特点，而且这样还可以在一定程度上提高参与者质量，连简单造句都懒得去想的人也许并不怎么热爱读书思考。另外，读书笔记PPT不仅给社群学员提供福利赠书，还可以提供高手免费指导。从社群学员的角度考虑，参与这种社群互动不仅可以有免费好书看，还有PPT高手免费亲授技巧，而所有参与活动需要做的仅仅是一条微博转发。这么划算的活动谁会不心动？

秋叶品牌则可以从这种社群互动中获得很大程度的曝光和推广。读书笔记PPT本身就是秋叶品牌分属的

一个学习社群组织形式，读书笔记PPT策划组织一系列的活动，通过@读书笔记PPT微博账号进行活动发布，吸引社群学员的参与互动。读书笔记PPT在活动中无处不显示出“秋叶”这一品牌特征，从秋叶账号亲自转发到活动的文案、微博配图，只要你参与了这次活动，就一定会了解到秋叶品牌。在学员社群的曝光与推广又会进一步形成连接，把更多的社区学员吸引到秋叶品牌的系列在线课程中，促进在线课程的销售。

和出版社的合作其实就是一种跨界玩法。参与活动的出版社通过读书笔记PPT和社群学员连接，这对出版社品牌的推广是非常有利的。同时，社群学员中绝大部分人都热爱阅读，这样看来，出版社得到的是非常精确的受众连接，这也会在一定程度上促进相应图书的销售。

我们再回过头看看这次的成本吧。这次活动所投入的成本包含出版社所赠图书购买费用及快递费，秋叶等小伙伴们使用粉丝头条推广工具的费用，这些成本加起来不过上千元。如果通过新浪微博粉丝通投放广告以达到同等曝光量，成本保守估计也会高出数倍以上。

低成本的投入也恰恰是社群模式的优点之一，优秀的学习型社群可以连接众多特点鲜明的社群学员，大家都热衷于读书，也就会有更大的热情去参与活动。得益于微博开发性的传播模式，每个人都可以传递信息，读书笔记PPT的活动信息源经过一度传播、二度传播乃至于N度传播，足可以获得极高的转发量。这样就可以省去很多广告推广费用。摸清社群的玩法，更可以提高信息传递的互动性，真可谓是一举多得。

最后，我们综合总结读书笔记PPT学习社群的玩法。

（1）活动组织。形式简单，参与门槛较低，信息可信度高，并且调动了社群学员对活动的情感连接。

（2）多发获利。社群学员、秋叶品牌和出版社方面完成了多方连接，都可以通过读书笔记PPT获得利益。共赢的玩法，才是我们理想的模式。

（3）顺应趋势。互联网时代随处可见的是各类连接，读书笔记PPT学习社群形成的正是人与人的连接，这也需要我们去深入探索社群模式的玩法，挖掘更多的社群发展可能性。

有趣的是在我们积累了大量原创读书笔记PPT后，百度云网盘也对秋叶PPT团队的原创作品提供特别待遇，经常给首页广告位，让我们小伙伴的作品传播更广，得到了更多的跨界连接，从而进一步扩大了社群的能量。



4.3.5 生态孵化

第五种变现模式：生态孵化。

现在很多人做内容产品，缺什么？缺流量。缺流量也不是完全没办法，可以花钱买。所以大家经常看

到有很多大号发软文。有的内容产品基本上把大号都发遍了，发现成本越来越高。怎么办？他就刻意建立一个圈子，将这些有影响力的人抓到自己的手上，让他们跟你的关系非常好。所以当你有需要的时候，大号优先优惠给你发朋友圈、写微信公众号推文，大大降低成本。这叫通过社群运营降低交易成本。

古典老师在《超级个体》里面谈到超级IP需要媒体人、产品人和社群人3种能力，社群人就是做运营的人。比如得到就是一个媒体，是流量的入口，而他要找的人就是做产品的人，得到的运营团队加上他合作伙伴的团队，就构成了对用户的服务团队，正好完成了一个围绕罗辑思维品牌的超级个体。这个超级个体不是一个人，而是一群人的势能，也就是古典说的，不是你成为超级个体，而是你加入超级个体，成为这个超级个体生态链里面的一环。

在这个超级个体生态链里面，用传统的组织结构显然不行。我们这些人一开始就不在一个组织内，但是我们的利益又可以结合在一起，这样的整合模式在传统模式下叫企业家俱乐部。在网上，我们就可以叫它社群。社群运营借助虚拟组织的天然积极性和认同感抵消不如公司有组织性的缺陷，在没有束缚的环境里会产生好灵感并带来爆发力。一旦灵感锁定发展可能路径，从社群中孵化出来的项目就可以转入公司化运营，追求标准化，追求合理的规模运营，这就是社群的生态孵化过程。

我们认为靠社群做到一个很大的商业模式不现实，社群应该是小而美的，但社群里的人在一起可以创造很大的能量。我们可以在社群里孵化成型一个产品，然后通过组织化运营，一起对外输出产品和服务，做到更大的商业模式。小团队，小公司，或者起步阶段通过社群积蓄能量，是为了将来能坐到更大的牌桌上来玩一局。

从这个角度来说，好的社群会是有能量的人的俱乐部，好的社群是一群人影响力的共振，最后我们形成了一个超级个体。

知识IP大本营社群一直想做的事情就是社群孵化。

大部分知识IP大本营的朋友，真正要去做的事情是打磨适合互联网分享的产品。有了真正经过多次迭代、能够满足一定规模服务需求的好产品，才有机会进入下一轮合作机会。IP大本营中也有一些大咖，本身并不缺乏光环，他们拥有忠实粉丝，也就是拥有流量。但是大咖的问题是不缺乏内涵，而是缺乏可变现的内容。为什么？让大咖们现在花费大量时间去打磨一门网课，这太难了。让大咖们培养一个团队去打磨产品也是不现实的，因为一是人难找，二是人难带，三是人难留，管理一群人也是一件复杂的事情。更头疼的是，大咖们发现自己就算答应做内容输出，报名的人不愁，但是对报名的学员提供长期服务也不是，不服务也不是。服务跟不上口碑不好，养专人维护成本又不划算。

IP大本营模式就是BetterMe城市大本营创始人邻三月做运营，她最擅长的就是做社群运营，做好服务，现在正带着一帮小伙伴快速成长，培养专业化的全职的社群服务能力。模式很简单，未来我们希望能让群内的大咖输出品牌和流量，老师输出课程和教学，邻三月输出服务和运营，并指导老师开发出合格的内容产品。我们组织群内优质的老师输出干货，再组织小助手参与日常运营和管理，打造一批主题微课品牌，把大咖、老师、专业小助3种角色整合起来，变成古典老师说的媒体人、产品人、运营人三位一体的超级个体。如果能和不同的大咖成功运营不同的主题训练营，一年年滚动招生，做出口碑和品牌，就能做到大咖、老师和运营方三方共赢。

如果训练营品牌树立起来了，其实完全可以让更多有才华、有积累的老师在分主题下做分享，我们一起打磨标准化课程，每次组合不同的老师来讲就好。这样就可以让一个产品标准化，形成品牌。还可以和不同知识型大咖合作招生，这样大咖的流量也可以得到变现回报。IP大本营的很多老师，也就可以专注课程开发，不必担心自己开了一个训练营，效果不错，没有办法办第二期、第三期的问题。这样资源就得到了深度地组合，孵化出了新的生态。

比如邻三月把IP大本营里的秋叶、哈默、白小白、妖胖儿、雨滴等小伙伴组织起来，一起开一个今日

头条付费写作训练营。599元的训练营，很快招满，口碑很好。然后趁热开了今日头条电商爆款训练营，也是几天就招满，很多学员赚到了钱。后来又和百度问答合作，开设了定价699元的百度问答训练营，也是3天就招满500人。

这就是我们的努力，把大家的特长组织起来，我们有运营人、有媒体人、有产品人，再对接合作平台，完全可以形成一个良性的机制，持续不断做出口碑训练营。

我们认为社群只有情感没有利益的连接，走不远。我们要打造一个生态链，而生态的形成需要漫长的自然进化，我们比别人更有耐心，在动态的过程中找到合适的人发现合适的商业模式，然后一起赚钱，或者就是因为开心，如是而已。

4.4 社群经济的未来之路通向何方

我们说过，媒介改变了营销方式。更近一层，为什么营销人要依据媒介做营销？当然是因为信息的传达。

所以，商业经济的变化，不是你我说了算，而是媒介进化说了算。

有一次，本书作者秦阳从机场打出租车回家，司机师傅是个中年人，谈吐不俗，于是老秦就跟他多聊了几句。一聊才得知，这位司机师傅还不是普通的师傅，以前是做生意的，20世纪90年代的时候开公司销售仪表器材，在那个大多数人工资才几百块的年代他用几年时间就有了上千万的身价，在武汉最繁荣的地段有一幢300平方米的别墅。

他意味深长地说了一句："那个时候的钱真好赚啊。"

老秦问："此话怎讲？"

司机师傅说："我觉得是因为那个时候信息比较闭塞，别说手机没普及，最先进的通信设备是BB机。所以那时候，获取信息非常难。这意味着什么？只要我能有资源渠道，我今天在某个地方把一件80元的东西卖出800元是很容易的。因为你获得最真实的信息的难度和成本都很高，有时候还得请客吃饭、送礼、拼人脉，普通老百姓就更难了。所以只要你真有需求，你就得付这个价钱。那时候每天早上刚到公司，门口已经有人等着进货了"。

瞧，商业的本质大都是建立在信息不透明、不对称的信息基础上的，如果市场缺乏外部性监管，那势必就更乱了。

那后来为什么钱不好挣了呢？因为信息流通越来越容易了啊！除了电话、手机这些通信设备，互联网更是颠覆性的改变了人与人之间的连接方式。比如，这个东西是不是真的卖80元、哪里卖得更便宜等，马上去搜索引擎搜一下什么都知道了，谁都可以轻松获知。而且这个时候网络购物的方式渐渐开始崛起，谁都可以打破空间的限制来进行交易。就这样，靠这种信息的不对称的投机倒把行为获得利润的方式不好做了。这位师傅转型没做好，一下子赔了很多钱，加上投资失败，连房子都卖了，后来为了维持生计只好开出租车。

但互联网仅仅是工具，信息依旧是人产生的，所以一旦互联网普及化，依然还是会出现问题。什么问题呢？

竞价排名、刷好评、水军……另一种形式的信息不对称现象又出现了——我知道你要搜索信息做决策，所以我提前在你要来的地方埋好信息，你搜到的信息就是我给的诱导信息。

那为了让我获得的信息更靠谱，我该怎么办？

好吧，不问冷冰冰的搜索引擎了，我跟活人交流！所以各种多对多交流的主题论坛兴起了，相互之间

通过论坛的讨论确定信息的靠谱程度。你可以看到大量论坛都是“××是不是靠谱”“××真的假的”“听说××，求辟谣”“××卖的是正品吗？”……

这个时候大家又发现，一堆都半斤八两的人讨论半天有时候还是得不到令人信服的答案，还是得有专家、达人、高手啊。所以这个时候博客、微博等一对多的交流平台火了，基于这些平台又出现了网红模式。

后来大家又发现，网红们为了利益经常也不靠谱，还是熟人值得信任！——于是谁也不知道自己的朋友圈里谁是下一个微商或代购。

微商之所以能够火，是因为熟人关系比生人关系会更有商业价值。基于熟人关系，你了解某人的喜好，你敢于让他参与到产品制造流程中，你敢于公布真实成本，你能够实现个性化定制，他也会放心地信托于你。

但是微商泛滥之后又伤了熟人圈，然后社群开始火了。

为什么社群能够产生更多的经济效益？因为相对于前几种，社群具有更全面、更信任、更多元的经济效应。

4.4.1 信任效应

当下的年青一代，他们追求个性，追求自我，并希望找到同类的部落，一起玩耍。而科技的发展，尤其社交媒体的日趋成熟打破了时间和空间，不但让连接每一个个体成为可能，也让信息扩散速度大幅增加，每一个个体的声音都可能在一瞬间被放的很大、很广、很远。——我信任，所以我购买；我信任，所以我转告，基于“情感认可纽带”产生了消费行为。

所以有人说，未来的经济是垂直社群的时代。

想象一下，随着这些年轻人渐渐成为社会中坚力量，当他们的独特观念变成普遍观念，当他们不再看电视、海报、杂志、报纸上的广告，当他们不再相信明星的代言……而是关注社群朋友们在朋友圈里的赞美或吐槽，而是询问社群里的小伙伴，而是相信社群领袖在分享中的推荐……

所以，未来的商业，聚焦社群很关键。这种社群的信任口碑传播能量，自然会被有头脑的商家看重，希望成为自己营销传播中的一环。这就决定了越是亚文化认同感强，越是小圈子活动度高，越是粉丝群规模量大的社群，越具有商业价值。

不过要实现这种商业价值输出，社群的运营者要考虑规划自己的社群连接器。连接并不能自动发生，除非你设计了让企业容易参与的连接器加深信任。

像小米这样的企业，早期是围绕产品构建社群，所以小米的输出定位是让更多粉丝通过他们的发布会、米粉节、体验店感受到小米对用户的热爱，进而让用户自发成为产品口碑代言人。对于罗辑思维这样缺乏明确产品的社群，早期就必须不断策划、整合资源进行跨界营销为自己带来成功势能。

4.4.2 连接效应

Uber有生产汽车或拥有汽车吗？——没有，但它创造了让汽车车主跟乘客之间的连接，估值已超过400亿美元，超过大多数汽车公司。

阿里，生产产品或贩卖商品吗？——没有，但它创造了卖家和买家之间的连接，阿里集团估值超过千亿美元。

……

从互联网诞生起，“连接”一直就是贯穿始终的主线，把这个词想通并且结合了商业模式的企业都获得了惊人的商业利润。

社群也是典型的连接方式之一，在太平人寿手握5万社群成员的PP琪看来，他所认为的社群的奥义就是这个词：连接——连接顶层优质资源和对资源感兴趣的所有人。

他用自己所从事的保险行业做了一个比喻。

一般来说，保险的销售流程是这样的：①计划与活动；②主顾开拓；③接触前准备；④接触；⑤说明；⑥促成；⑦售后服务。

如果我们画一条直线，从起点到终点，每一点辐射到客户的因素都是保险，所以这一点有时候会让你感到很厌烦，你害怕和客户谈保险。接触之前的第1点、第2点、第3点我相信你会准备得非常充分；第4点你可能会有点犹豫，毕竟销售也是一场心理战，你也会有胆怯惧怕上场的时候；第5点如果你的准备不足、技能欠缺也可能导致失利。

这时候我们可以想象出这样的一个模型：在一个村子里，你不是这个村子里的人，你谁都不认识，你要来这个村子里做单子。上面的专业流程大体就是让你怎么样在这个村子签单的问题。

社群解决的问题是什么呢？

拥有“社群”思维，你不需要进这个村子。你需要做的是自己建造一个村子，然后让大家都来到你的这个村子。凭什么让他们来？所以你要以一个“共同的爱好”来吸引他们，人都是以“某些共同点”聚集在一起的，物以类聚，人以群分。

这点很好理解，譬如我们经常举办的“高产会”，邀请名师过来讲课，在邀约客户的时候我们也方便了很多。譬如明星开演唱会，大家蜂拥买票去参加等。

可能你无法创造这些极具吸引力的点，但仅凭“大众兴趣”这些弱关系的存在你是完全可以组建出“爱好村”的，后期的用户转化仍需工夫，但你已经做到把大家吸引过来不就成功一半了吗？

没错，群体可以通过社群连接建立更紧密联系，从而获得更多的营销机会。比如万能的大熊建立大熊会，开展各种线上分享和线下见面会机会，通过这些分享和见面，大熊又可以对接资源，让自己的社群成员成为这些资源的参与者、众筹者或者购买者。不管叫什么名字，这些都是直接的二次营销机会。

像秋叶鼓励群员动手用微博交作业或发布作品，不仅仅鼓励学员动手实践，优秀的学员作业其实也给自己的课程做了口碑推广，带动更多的人群购买课程。

BetterMe社群不断让社群成员从线上走到线下，在一个个城市开发出丰富的训练营活动，然后在不同城市之间复制，而且让不同城市成员在活动中互相跨城参与，这种突破地理时空的连接，让社群成员体验到更多不同个性的人、不同能量的嘉宾，丰富了每一个人的人生厚度，也很自然为企业和嘉宾提供了面对面营销的机会。像BetterMe社群做的读书训练营，每次限额50人，大家都自己买书，然后高质量完成读书笔记思维导图和PPT，分享到微博、微信公众号上引发大量阅读，不仅带来直接的导购效应，很多成员还要求二次加入训练营。所以BetterMe读书训练营合作的有很多。

但我们要特别指出，“连接”效应的结果必然是“关系”，只有走出基于亲友、同事、职业圈等强关系建立联系的“群”才有机会变成“社群”。一个社群的发展不在于仅仅把线下的关系、互动、连接通过互联网工具建立一个备份，也要能够走出内部引荐、推荐等方式扩展成员，这些都是线下就存在的强关系。

社群，特别是有规模的社群，彼此之间建立连接的方式一定要基于“弱关系”。例如，企业和渠道商、供应商、代理商的关系是强关系，但是和企业产品的消费者往往是弱关系。为了维护弱关系，企业不得不通过大量的广告来覆盖和影响潜在的消费者，让他们对企业产生好感。

如果社群能够通过“弱关系”连接、提升消费者和企业的连接亲密性，让消费者和企业变成“强关系”，那就意味着广告投入费用可能会大幅下降。

仅仅是从“口碑营销”的角度，每一个公司都要思考如何围绕自己的产品建立“社群”。但是企业要完成从“弱关系”到“强关系”的连接转化，不是简单建立几个用户群，派几个人做管理员，制订一些规章制度就能

够形成。

很多企业都尝试建立社群，无论是用QQ群还是微信群，最后都发现群要么沦为刷屏灌水区，要么成为单向推销的死群，要么就是要靠不停发福利才能刺激群活跃度。

这也意味着基于利益或者制度的群是缺乏长期生命力的，除非社群内部逐渐形成共同认可的价值观，并基于这种价值观形成内部的群文化。

我们建议企业要依据企业文化、产品特质、员工个性先建立内部社群。这个内部社群可以是一个小圈子，先在内部形成和产品连接的亚文化。然后这种亚文化慢慢走向开放，引入外部活跃的积极粉丝用户，最后形成内部社群和外部社群的双向交流。

真正的社群，是以人的创造力为本，有情感温度的连接，平等、开放并共同成长的无组织的组织。

4.4.3 标签效应

年青一代消费者正在互联网上这样互相结识，从而形成一个一个圈子、社群。好的社群身份是彰显自己在互联网上的个性标签。

形成个性标签意味着什么？意味着人群在互联网时代将会被重新分割、重新聚拢，形成一个个新的人口族群。也因此，人群变得网格化或者说圈层化。也因此，在未来，所谓主流文化很可能就是亚文化，也就是没有过去那种同一首歌式的主流文化主题，而是大大小小的、细分的圈层文化。

很多企业面临的最大问题是产品品牌老化，虽然知名度很高，但是对年轻的用户而言，不是一个酷的品牌，无法通过使用品牌体现出自己的生活哲学价值观。

好比手机，使用锤子手机的可能是文艺青年，使用魅族手机的可能是追求极致的发烧友，使用苹果手机的可能是追求品质的人。假如使用企业的产品，消费者很难说明用使用产品说明自己是怎样一群人，那么产品就无法成为消费者的个性标签。这个时候你的产品和服务仅被消费者视为一种功能或应用的解决方案，那么你只会成为年轻消费者次一等的选择，他们不会愿意为你的产品或品牌付出溢价消费，你的产品和品牌就会成为低档产品的标志，或者你沦为品牌的代工商，只能赚取底层利润。比如谁会认为自己是富士康的用户？虽然我们用的苹果手机都是富士康代工的。

而社群就是给群体贴标签的一种好的解决办法。一旦社群身份标签得到大家的认同，大家愿意为身份标签付出溢价费用，如果你的产品或者服务和社群标签建立连接，你也可能享受社群的溢价效应。

4.4.4 口碑效应

我们多次提过，社群一个显著的特征是“输出”，而且特别强调了全员输出才是健康的社群。换句话说，健康的社群是会集体创造出优质输出的，好的输出就能换来价值。

所以，他们虽不是你的员工，不是你的同事，不是你的合伙人，但社群的成员愿意出主意、贡献自己的技能、发动自己的人脉，甚至全流程地参与到制造、研发、生产、推广和营销的环节中，经常还不计任何酬劳。小米早期强调“参与感”就是这个道理，通过社群让消费者扮演着小米的产品经理、测试工程师、口碑推荐人、梦想赞助商等各种角色，热情饱满地参与到一个品牌发展的各个细节当中。当小米开发产品时，数十万消费者热情地出谋划策；当小米新品上线时，几分钟内数百万消费者涌入网站参与抢购；当小米要推广产品时，上千万消费者兴奋地奔走相告；当小米产品售出后，几千万消费者又积极地参与到产品的口碑传播和每周更新完善之中……消费者和品牌从未如此相互贴近，互动从未如此广泛深入。这种商业现象的背后是互联网时代人类信息组织结构的深层巨变。

综上所述，我们可以看出，人类商业经济的转变，一直是基于媒介寻求考证信息的一种过程，社群经济是人与人的连接，他们因为同好下的标签聚在一起参与、创造，因为群体的效应又会有一些群体消费行

为。但同时也看出，媒介一直在变，但是人类的行为习惯、心理模式、经济效应其实并没有变。

4.4.5 羊群效应

在群体氛围下，大家更容易形成相互感染的冲动购买效应。

心理学上有很多与群体相关的现象，比如“羊群效应”，比喻人都有一种从众心理，从众心理很容易导致盲从。“队排得这么长，是不是商家在搞促销？我不买是不就吃亏了？”“同事都在谈论这个牌子，我不买是不是OUT了？”

古斯塔夫·勒·邦告诉我们：无论构成这个群体的个人是谁，他们的生活方式、职业、性格、智力有多么的相似或者不相似，只要他们构成了一个群体，他们的感觉、思考、行为方式就会和他们处于独立状态时有很大的不同。

在2014年12月20日，罗辑思维第三季会员开放前，罗辑思维建立了上千个微信群。在微信群里不断有忠实罗粉发布最新小道消息，然后到了正式购买这天，很多人纷纷炫耀自己抢到了铁杆会员，并询问群里熟悉的好友买了没有。很多人会在这种群里都买了，要留在这个群不买个会员是不太好意思的，甚至都不好意思买普通会员了。

古语说“三人成虎”，一旦一个社群里有多人说你不好的时候，我就相信是你真的不好，我从此就是不用你。同理，有多个人说你好的时候，我马上就想下单试试。

所以，你知道为什么商家要努力做“超出预期”吗？就是为了激活小组织，将信息从一个人扩散到一个社群。

比如阿芙，为什么你第一次买东西的时候送你的东西比你买的还多？比如雕爷牛腩，为什么一个吃的东西在视觉上要花那么多心思？——就是让你忍不住在群里、在朋友圈里自动分享，而且根本不需要什么集赞、换券。





我们很难预测未来，但我们相信，基于以上的分析可以肯定，社群经济下一步的进化，一是媒介新形

式的变化；二是以上5个效应更加深入地应用。

对于所有从事商业的人来说，主要任务就是深刻理解经济效应，一要应用好，二要能够善于思考这些经济效应如何与信息传播的变化产生联动。谁能最先摸索并实践，谁就能抓住风口。

CHAPTER 5 社群工具：运营社群更高效

5.1 内容发布平台

社群内部经常需要发布分享总结之类的文章，内容发布主要有3种渠道。

1.微博

微博适合发布社群活动消息，如社群活动图文照片，让大家都去微博转发接龙，制造社群一起参与的气氛，同时也扩散了社群的影响力。

2.微信公众号

微信公众号适合发布符合社群定位的原创文章，内部干货分享，以及社群群员阅读，以及群员有代表性的正面评论，自发传播。

3.朋友圈

朋友圈是社群非常重要的发布渠道，可以通过短文案+真实照片、短文案+微信文章、短文案+精美海报、短文案+H5等形式扩散社群消息。其中，H5适合发布社群重大活动或者年度总结等内容，通过特定场景激发学员对社群的感情，自动自发扩散传播。

5.2 社群分享平台

社群日常交流多以QQ群、微信群为主，QQ群本身有大量的附加工具，比如群视频，可以直接PPT演示，这样就可以实现语音加PPT演示的群分享，非常方便。甚至还可以分享屏幕，实操演示，功能越来越强大。

但如果社群规模变大后，进行群交流分享就需要解决跨群同步的问题。目前基于微信群的在线分享工具大量出现，常用的跨群分享平台有千聊、一块听听、小鹅通等。

很多群分享是通过机器人同步嘉宾分享内容。如果要做跨群分享，嘉宾有可能在两三百个群里面同时讲吗？不可能。所以有的人就在每个群里面拉入机器人小助手，这样就可以让分享者的语音同步扩散到100个群、200个群、300个群。我们认为这种机器人工具对社群运营而言，并不是特别好的群运营工具，因为大部分群员缺乏参与感，而且对话题不感兴趣的人还会认为受到刷屏干扰。

如果需要解决跨群分享问题，我们推荐千聊平台。千聊是一款基于微信公众号的H5，千聊只需要发起者关注公众号，就能发起一个讲座。

千聊直播创建方便、快捷，一分钟就可以完成操作，支持语音、图文、链接、视频，不需要安装插件和APP，支持万人同时在线，可设置观看密码，内容实时保存，支持一键导出。用户可以互相送礼打赏，通过评论发布自己的看法。适用于各种培训、课程、脱口秀、聊天室、图片分享、旅行直播、活动直播等。

千聊最吸引眼球的亮点在于，听众可以在嘉宾分享的每条内容后进行打赏，增加彼此的互动与参与感。而且千聊直播页面右上角有一个弹幕区域。嘉宾可以在评论区对听众的评论或提问内容进行“上墙”操作。被上墙的内容会展示在直播区，所有人都能看到。分享结束后，连同嘉宾的分享被保留在直播间里。

今天的千聊已经发展成为一个微课自定义平台，老师可以在千聊上定义和发布自己的微课，并通过千聊的分销功能，放大自己的内容的销量。如果你的内容质量足够好，还会得到千聊官方注意，进行推广合作，甚至签署独家运营协议。

小鹅通已经发展成社群运营的工具平台，它提供了类似千聊的内容分享功能。和千聊最重要的区别是千聊发展成为一个内容平台，而小鹅通目前只做工具定位。如果你的运营规模很大，还可以找小鹅通去洽谈定制你的内容发布平台界面。

关于社群运营和服务，小鹅通提供了如下工具。

（1）小社群

功能：帮助老师和学员、学员与学员进行日常互动沟通的社群工具。小社群支持发布图文动态，置顶群公告，精选动态，用户跟帖交流。

适合老师：有时间与学员进行日常沟通，以价格为门槛聚集学员粉丝，打造以课程和学员为中心的交流社区。

适用场景：学员想要在学习社区里分享学习心得，发起话题讨论等。

创建小鹅通小社群时，可以选择设置价格单独售卖，也可以关联专栏或者会员聚集特定用户，所有创建的社群都将显示在店铺主页。一个社群可以关联多个专栏或会员，帮助你更好地从多个入口聚集用户。

（2）活动管理

功能：帮助老师轻松发起一场线下活动，支持发布活动信息、收取活动费用、现场签到验票等。

适合老师：需要组织线下活动，告知学员详情，管理报名情况和现场签到。

适用场景：老师发起活动后，学员可以在老师的小鹅通店铺直接报名参加。

如果你想组织用户线下活动，可通过“活动管理”功能发布活动信息，收取活动费用。小鹅通为每一场活动自动生成了专属签到二维码，下载并打印签到二维码摆放在活动会场，用户到会场后微信扫描该二维码即可完成签到。

（3）付费问答

功能：学员在线支付费用后向老师提问，老师回复语音或者图文为学生解答问题。

适合老师：对某个领域、主题、话题非常熟悉，擅长或习惯口头表达沟通的老师。

适用场景：学员与老师一对一沟通。

（4）作业本

功能：老师授课后布置作业、测试学员知识掌握状态的学习工具。可设置老师和助教，以图片、语音和文字形式发布、提交和点评作业。

适合老师：了解学员学习掌握状态，通过作业一对一指导学员。

适用场景：课程结束后为学员布置作业。

“作业本”功能可以为课程设置老师和助教，在手机端店铺以图片、语音和文字形式完成发布、提交和点评作业的完整服务流程。

创建作业后老师可以生成作业卡直接发送给学员，作业会在小社群内以动态的形式展现，满足不同的课后服务场景。

（5）打卡功能

功能：学员课后学习成果展示，学员间互动沟通，激励学员行动力的工具。支持图文、语音打卡动态，学员间互动评论。

适用场景：学员想要在打卡社区里展示学习成果、分享学习心得、发起话题讨论等。

5.3 社群表单工具

我们推荐的社群表单工具是Group+表单工具。Group+支持自定义活动，特别是支持活动需要填写的用户信息表单，并能导出数据统计表单信息。



Group+使用体验比较优秀的地方是凡是填写过地址信息的用户，下次填写表单时不需要重复录入，大大提升了用户体验。

对于Group+表单管理者而言，还可以通过Group+对提交信息的用户进行短信群发通知，这就使得社群用户群发信息管理多了一种到达手段。

对于社群活动，Group+表单除了可以发布表单之外，还能为一个活动生成不超过10个的活动连接，每个链接可以发布到不同渠道监控活动效果，但全部数据归口到一个活动数据库统计，这对于企业评估不同社群活跃度大有好处。



5.4 社群打卡工具

鲸打卡最大的特色是无缝和小程序平台功能结合，为教育机构、老师、自媒体、社群部署品牌专属小程序，提供完善的行动付费（打卡）平台解决方案，帮助客户为其学员制订练习计划，并监督学员完成，保证学习效果。

鲸打卡支持创建者以图文、音频、视频的方式制定系列任务，由学员以图文、语音、小视频、链接的方式输出行动。

老师可以进行批改打分、语音文字点评、置顶精选，所有动态都向所有学员开放，强化学员互动社交，培养持续行动习惯。

还有学员管理、营销互动、数据分析等功能，进一步促进品牌传播，提高成交量。

1.基于微信生态的作业打卡系统



2.强大的电脑管理端



鲸打卡支持独家品牌定制专属小程序，让小程序成为社群品牌曝光的利器。

